

LAMK**Lahden ammattikorkeakoulu**
Lahti University of Applied Sciences

VERTAISMENTOROINTI LÄHIESIMIEHEN VOIMAVARANA

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ja matkailun ala
Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen
ylempi AMK
Opinnäytetyö
Kevät 2017
Veera Haapala

Lahden ammattikorkeakoulu
Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen ylempi AMK
opinnäytetyö

HAAPALA, VEERA:

Vertaismentorointi lähiesimiehen
voimavarana

62 sivua, 3 liitesivua

Kevät 2017

TIIVISTELMÄ

Kehittämistyön ensimmäisenä tavoitteena oli selvittää minkälainen mentorointiohjelma olisi hyödyllinen lähiesimiehille. Työn toisena tavoitteena oli suunnitella Päijät-Hämeen ulosottoviraston toimiston lähiesimiehille pilottiohjelma. Pilottiohjelman toteuttaa vertaismentorointiryhmä, ja ohjelman tavoitteena on parantaa lähiesimiehen kokemaa työhyvinvointia, tehostaen samalla työssä oppimista vuorovaikutuksessa muiden lähiesimiesten kanssa.

Tietoperustassa käydään läpi mentoroinnin kirjallisuutta, sen erilaisia käyttötapoja ja mentorointiohjelman luomisen teoriaa. Sen lisäksi mentoroinnin kautta tutustutaan myös esimiehen kokemaan työhyvinvointiin ja työssä oppimiseen. Mentorointi on monikäyttöinen kehittämisen työkalu.

Empiriaosuus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, jonka tutkimusaineisto kerättiin teemahaastatteluilla. Näiden haastattelujen tuloksista koottiin lähiesimiesten ajatuksia vertaismentoroinnista ja vertaistuesta sekä selvitettiin heidän toiveitaan pilottia varten. Lähiesimiesten lisäksi tutkimuksessa haastateltiin myös kokeneita esimiehiä/mentoreita, joiden vastauksista poimittiin pilottiohjelman käytännön suunnittelun avuksi vinkkejä.

Kehittämistyön tuloksena syntyi puolen vuoden mittainen vertaisryhmämentoroinnin pilottiohjelma Päijät-Hämeen ulosottoviraston toimiston lähiesimiehille. Pilottiohjelman sisältörunko on luotu teemahaastatteluissa toistuvien teemojen mukaan ja kirjallisuuskatsauksen perusteella. Pilotti käynnistettiin syyskuussa 2016.

Avainsanat: Vertaisryhmämentorointi, esimiehen työhyvinvointi, työssäoppiminen, vertaistuki

Lahti University of Applied Sciences
Master's Degree Programme in Entrepreneurship and Business
Management

HAAPALA, VEERA:

Peer mentoring, a resource for
immediate supervisor

62 pages, 3 pages of appendices

Spring 2017

ABSTRACT

The purpose of this thesis was to discover what kind of a mentoring program would be the most useful for immediate supervisors. The second goal for the study was to plan a pilot program for the immediate supervisors in the enforcement office of Päijät-Häme. This pilot program was designed for a group of peer mentors, and the aim of the program is to increase well-being at work among immediate supervisors in the organization and at the same time boost work-based learning in cooperation with other immediate supervisors.

The theoretical framework discusses mentoring literature, how to use mentoring, and also how to create a mentoring program. In addition, the theoretical part focuses on supervisors' well-being at work and work-based learning from the perspective of mentoring. Mentoring is a versatile development tool.

The empirical part was conducted as a qualitative study. The research data was collected through theme interviews. The interviews provided material on the immediate supervisors' thoughts and expectations on mentoring for the upcoming pilot. In addition to the immediate supervisors, managers/mentors were interviewed. The aim was to get ideas from the managers on how to plan the pilot program in practice.

The result of the study was a six-month pilot program for the immediate supervisors of the enforcement office of Päijät-Häme. The structure of the pilot program was created based on themes from the interviews and literature discussing mentoring. The pilot started in September 2016.

Keywords: Peer-group mentoring, supervisor work well-being, work based learning, peer support

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	3
2	TIETOPERUSTA	2
2.1	Mentorointi	3
2.1.1	Mentorointitoiminnan kehittyminen	5
2.1.2	Mentoroinnin uudet suunnat	7
2.1.3	Mentoroinnin sisältö	14
2.2	Työssäoppiminen	17
2.3	Vertaismentoroinnin merkitys työhyvinvoinnille	21
2.3.1	Mentoroinnin kompastuskivet	25
2.3.2	Mentorointiohjelman suunnittelu	26
3	KEHITYSHANKKEEN SUUNNITTELU	33
3.1	Aineiston hankinta	35
3.2	Aineiston analysointi	36
4	TULOKSET	40
4.1	Haastattelun tulokset	40
4.1.1	Lähiesimiesten haastatteluryhmä	40
4.1.2	Kokeneiden esimiesten/mentoreiden haastatteluryhmä	42
4.2	Pilotointimalli virastoon	45
4.2.1	Mentorointisopimus	47
4.2.2	Mentorointiohjelma	47
4.1	Pilotin testaus: vertaismentorointiryhmän 1. tapaaminen	49
5	POHDINTA	52
5.1	Pohdinta	52
5.2	Työn arviointi	55
5.3	Aiheita jatkotutkimukselle	57
	LÄHTEET	59
6	LIITTEET	

1 JOHDANTO

Työelämä on nykyään jatkuvassa muutoksessa johtuen tuottavuuden ja tehokkuuden vaatimuksista, ja nämä muutospaineet koskevat myös esimiestyötä valtionhallinnossa. Tuottavuuskehityksen tärkeitä muutoskeinoja ovat mm. toiminnan ja rakenteiden uudistaminen, joita toteutetaan kehittämällä tulosohejausta ja henkilöstövoimavaroja, samalla parantaen osaamisen johtamista. Johtamisen ja esimiestyön tavoitteena on kehittää ihmisten osaamista, luoda tahtoa ja erilaisiin tilanteisiin sopivia rakenteita ja prosesseja. Päämäärä, ja siihen vaikuttavat osatekijät ovat jatkuvassa liikkeessä, ja tämän vuoksi sekä yksilöin että, samalla koko organisaation osaamista tulee arvioida, kehittää ja uudistaa jatkuvasti. (Osaaminen muutoksessa 2009 10–11.) Esimiehen täytyy toimia innostavana esimerkkinä muutostilanteissa alaisilleen, huolehtia samalla heidän työhyvinvoinnistaan, ja pyrkiä ohjaamaan osaamisen kehittämistä. Mutta kuka tukisi ja kannustaisi esimiestä?

Kasvava tarve työssäoppimiseen on herättänyt kysymyksiä, kuten miten oppimisesta voitaisiin tehdä mahdollisimman tehokasta. Mentorointi on nostettu esiin yhtenä ratkaisuna tähän. Epävirallista, nonformaalia mentorointia, jossa nuoret hakeutuvat kokeneempien kollegoiden seuraan on ollut aina. Viime vuosina yritykset ovat rakentaneet omia mentorointiohjelmia. (Cunningham, Dawes & Cunningham 2016, 74.)

Toimin Päijät-Hämeen ulosottovirastossa lähiesimiehenä neljättä vuotta. Työtehtäväni tulevat muuttumaan tulevan ulosoton rakenneuudistuksen myötä ja jo aiemmin käyttöön otetusta valtion henkilöstö- ja taloushallinto-ohjelmasta (Kieku) johtuen. Ulosoton tulevan rakenneuudistuksen tavoite on parantaa taloudellisuutta ja tuottavuutta (Valtakunnanvoudinvirasto 2014.) Uudistus tulee muuttamaan myös perintärakennetta, ja siinä toimivien virkamiesten tehtäviä.

Virastossa on käytössä tällä hetkellä toimiston lähiesimiesten kuukausipalaverit, joita vetää toimistopäällikkö, ja mukana on myös johtava kihlakunnanvoudi sekä sisäinen tarkastaja. Kuukausipalaverien

luonne on informatiivinen. Siellä käydään läpi toimintojen kuulumiset ja mahdolliset tulevat muutokset. Lähiesimiesten kesken on käyty keskustelua siitä, että olisi hyödyllistä keskustella useamminkin ryhmän kesken, kuin ainoastaan satunnaisilla koulutuspäivillä.

Tämän kehittämistyön ensimmäisenä tavoitteena on selvittää minkälaista vertaismentorointia Päijät-Hämeen ulosottoviraston lähiesimiehet tarvitsevat sekä nykyisessä, että tulevassa muuttuvassa toimintaympäristössään. Toisena tavoitteena on suunnitella Päijät-Hämeen ulosottoviraston toimiston lähiesimiehille vertaismentorointiohjelmapiilotti, pohjautuen tietoperustaan ja empiiriseen aineistoon. Pilottiohjelma on rajattu koskemaan vain toimiston lähiesimiehiä, toiminnonvetäjiä, sillä he ovat vertaisia keskenään ja ymmärtävät hyvin toisen toiminnon lähiesimiehen haasteet. Virastossa on myös toinen lähiesimiesryhmä, kihlakunnanulosottomiesten lähiesimiehet eli kihlakunnanvoudit. Kihlakunnanvoudtien lähiesimiestehtävät eroavat kuitenkin toimiston lähiesimiestehtävästä oleellisesti, ja tämän vuoksi tässä opinnäytetyössä pilottiohjelmahanke on rajattu koskemaan vain toimiston lähiesimiehiä.

Myös ulosottotoimen keskusviranomaisen, Oikeusministeriön, henkilöstöstrategiassa 2012–2016 esimiesosaamiseen ja kehittämiseen panostetaan. Sen lisäksi esimiesten ja johtajien keskinäistä vertaistukea ja verkostoitumista tuetaan aktiivisesti (Oikeusministeriön hallinnonalan henkilöstöstrategia 2012–2016.) Tästä esimerkkinä on Oikeushallinnon mentorointiohjelman 2016-2017, johon olen saanut myös itse osallistua. Ajankohta ja asennemaailma ovat siis suotuisia tämänkaltaiselle kehittäväälle toiminnalle.

Tutkimuskysymyksenä on:

- Millainen mentorointiprosessi soveltuu Päijät-Hämeen ulosottoviraston lähiesimiehille?

Tietoperustassa käydään läpi mentoroinnin kirjallisuutta, sen erilaisia käyttötapoja ja mentorointiohjelman luomisen teoriaa. Sen lisäksi

mentoroinnin kautta tutustutaan myös esimiehen kokemaan työhyvinvointiin ja työssä oppimiseen.

Tietoperustan jälkeen keskitytään kehityshankkeen suunnitteluun ja tutkimusaineiston keräämiseen. Kun aineisto on kerätty, tehtyjen haastattelujen tulosten perusteella rakennetaan mentorointiohjelma. Mentorointiohjelmahanke pilotoidaan Päijät-Hämeen ulosottoviraston toimiston lähiesimiehille. Lopussa on työn pohdintaa ja arviointia.

2 TIETOPERUSTA

Tietoperusta rakentuu neljän pääteeman ympärille. Tulokulma näihin neljään teemaan on esimiestyö valtionhallinnossa.

Teemat ovat:

1. Mitä on mentorointi
2. Mentorointi ja työssäoppiminen
3. Mentorointi ja työhyvinvointi
4. Vertaisryhmämentorointi

Mentorointiteemaan perehtymällä pääsee selville mitä mentorointi pitää sisällään ja mitä sen avulla voidaan saavuttaa. Mentorointi ja työssäoppiminen sekä mentorointi ja työhyvinvointi vastaavat kehittämishankkeen tarkoitukseen eli lähiesimiehen työssä oppimisen tehostamiseen ja työhyvinvoinnin parantamiseen mentoroinnin avulla. Vertaisryhmämentorikirjallisuus auttaa kehittämishankkeen toisen tavoitteen toteutumiseen eli vertaisryhmämentorointipilottihankkeen rakentamisessa.

Kirjallisuutta ja tutkimusta mentoroinnista löytyy runsaasti, sillä kyseessä on vanha ilmiö, joka on muuttanut muotoaan vuosien varrella. Uudemmassa, eli muutaman viime vuoden aikana ilmestyneessä mentorointikirjallisuudessa on huomioitu aiempaa laajemmin myös mentoroinnin uusia suuntauksia, kuten usean henkilön ryhmämentorointia tai käänteismentorointia, missä kokeneen mentorin ja kokemattomamman mentoroitavan eli aktorin roolit ovat kääntyneet toisin päin. Perinteinen mentoroinnin määritelmä sisältää kokeneen mentorin, joka opastaa ja ohjaa urallaan vielä kokemattonta aktoria.

Työhyvinvointia on myös tutkittu paljon, mutta aiheeseen liittyvä kirjallisuus keskittyy useimmiten työhyvinvointiin koko organisaation näkökulmasta. Sen sijaan, esimiehen työhyvinvoinnista ei ole kirjoitettu laajasti erikseen vaan useimmiten se on vain pieni osa muuta esimieskirjallisuutta. Samoin

työssäoppiminen on aihealue, josta löytyy kirjallisuutta, mutta ei kuitenkaan laajemmin juuri esimiehen näkökulmasta.

2.1 Mentorointi

Karjalaisen (2010, 31) mukaan mentorointi-käsite määritellään tutkimuskirjallisuudessa monin tavoin. Klassisen määritelmän mukaan, mentorointi on ammatillinen ohjaussuhde tiedollisesti ja sosiaalisesti arvostetun mentorin ja kokemattomamman mentoroitavana olevan eli aktorin välillä. Mentori toimii aktorin ohjaajana ja auttaa häntä oman työnsä kehittämisessä. Tämä asetelma muistuttaa keskiajan ammattikuntalaitosta, jossa mestarit opettivat omia taitojaan kisälleille ja oppipojille. (Heikkinen, Jokinen, Markkanen ja Tynjälä 2012, 46.)

Mentoroinnin määritelmä on muuttunut aikojen saatossa useaan kertaan. Määritelmiä on paljon ja sisältö vaihtelee aina kulloisenkin painopisteen mukaan. Myös sijainnilla on merkitystä, Yhdysvalloissa on kehittynyt erilaisiin asioihin keskittyvä mentorointikulttuuri kuin esimerkiksi eurooppalainen mentorointikulttuuri.

Juusela, Lillia ja Rinne (2000, 14) määrittelevät mentoroinnin ennen kaikkea vuorovaikutussuhteeksi. Sen lisäksi se voi merkitä myös toimintaa, jolla on tietty tavoite, ja joka noudattaa tiettyjä periaatteita. Menetelmänä mentorointi on sarja prosesseja, jotka edesauttavat mentorointisuhteen syntymistä, sen toimimista ja tukemista. Lankinen, Miettinen ja Sipola (2004, 96) kuvaavat mentoroinnin olevan vaativa yksilölliseen kehittämiseen käytetty menetelmä, jota ei voi kopioida eikä lainata muista yrityksistä. Se myöskin käynnistyy vähitellen ja vaihteittain eikä sen tuloksia voi välittömästi mitata.

Valmentavaan mentorointiin on perehtynyt myös Ristikangas, Clutterbuck ja Manner, joiden määritelmä kuuluu seuraavasti (2014, 28):

Valmentava mentorointi on yhdessä oppimisen prosessi kahden yksilön välillä, jossa molemmilla tapahtuu ammatillista kehitystä ja mielentaitojen kasvua. Valmentava mentorointi perustuu tasavertaiseen suhteeseen, jonka avulla opitaan uusiutumaan ja harppaamaan mielentaidoissa.

Nykypäivän mentorointi on jakaantunut moniin eri malleihin, eikä enää vain perinteiseen seniori-juniori- tai mentori-aktori-pariin. Erilaisia mentorointimalleja on useita. Yksi jaottelutapa liittyy osallistujien määrään, jossa mentorointi tapahtuu joko kahdenvälisessä tai useamman henkilön välisessä:

Kahdenvälistä mentorointi tapahtuu kun mentori-aktori -pari keskustelee, vertaismentoroinnissa kaksi vertaista keskustelee, käänteismentoroinnissa mentorin rooli on muuttunut opettajasta oppijaksi ja aktorin rooli oppijasta opettajaksi sekä sähköisiä apuvälineitä käyttävässä e-mentoroinnissa.

Useamman henkilön mentorointia tapahtuu ryhmämentoroinnissa, joissa on monenlaisia kokoonpanoja aktorien ja mentorien lukumääriin liittyen. Sitä tapahtuu myös vertaisryhmämentoroinnissa, jolloin ryhmä vertaisia esimerkiksi esimiehiä kokoontuu keskustelemaan ryhmässä. Usean henkilön mentorointia voidaan tehdä myös tiimimentoroinnissa, jolloin tiimin jäsenet muodostavat mentorointiryhmän.

Yksi jakotapa on jakaa mentorointi formaaliin ja nonformaaliin mentorointiin. Nonformaalimentorointi tapahtuu spontaanisti erilaisissa tilanteissa, kun taas formaalimentorointi on ennalta suunniteltua ja tavoitteellisempaa, mentorit ja aktorit on valittu huolella ja mentorointi etenee parin tai erillisen toimintaa organisoivan fasilitaattorin luoman ohjelmarungon mukaan. Organisaatioissa voi tapahtua nonformaalia ja formaalimentorointia samaan aikaan. Nonformaaliamentorointia voi tapahtua kahden kollegan keskustellessa ongelmatapauksen ratkomisesta ja samaan aikaan organisaatiolla voi olla käynnissä erillinen mentorointiohjelma, johon valittu osallistujat ja tehty toimintasuunnitelma.

Erilaisista määrittelyistä johtuen mentorointitermi voi luoda monenlaisia sisältöjä kuulijalleen. Mentoroinnin erilaiset toimintamallit tuovat omat

haasteensa mentoroinnin ymmärtämiseen. Mentorointi voidaan sekoittaa myös esim. coachingiin eli valmentamiseen, joissa molemmissa on samoja piirteitä, mutta kuitenkin selkeät ominaispiirteensä. (Ristikangas, Clutterbuck ja Manner 2014, 23.) Benchin mukaan tiedonsiirto mentorilta aktorille on suurempaa kuin valmennuksessa eli coachingissa. Joka tapauksessa, koska päämäärä on auttaa aktoria toimimaan itsenäisesti, mentori voi käyttää valmentamisesta coachingista tuttuja tekniikkoja ja kysymyksiä kartoittamaan sitä, mitä aktorit ajattelevat omista taidoistaan ja tiedoistaan. (Bench 2003, 13.) Juutin ja Rovion (2010, 118) mukaan myös mentorointi ja työnohjaus saatetaan sekoittaa välillä keskenään. Molemmat menetelmät ovat työyhteisön keskustelua edistäviä. Työnohjaus on mentorointia strukturoidumpaa ja siinä on ulkopuolinen koulutettu työnohjaaja mukana. Mentorointi voi olla vapaamuotoisempaa ja sen sisältö vaihdella kulloisenkin kehittämistarpeen mukaan. Mentori voi olla esimerkiksi kokeneempi kollega samasta yrityksestä.

Mentorointiin liittyy läheisesti myös vertaistuen käsite. Vertaistuki ajatellaan tässä opinnäytetyössä mentorointiin oleellisesti liittyväksi teemaksi ja sitä käytetään myös hankkeeseen liittyvissä haastatteluissa havainnollistamaan tulevaa vertaismentorointiohjelmaa. Vertaismentorointi lähestytään haastattelukysymyksissä myös vertaistuen -käsitteen kautta. Vertaismentorointi -terminä saattaa olla vieraampi ainakin osalle haastateltavista, joten vertaistuen kautta voi olla helpompi hahmottaa tulevaa ohjelmaa.

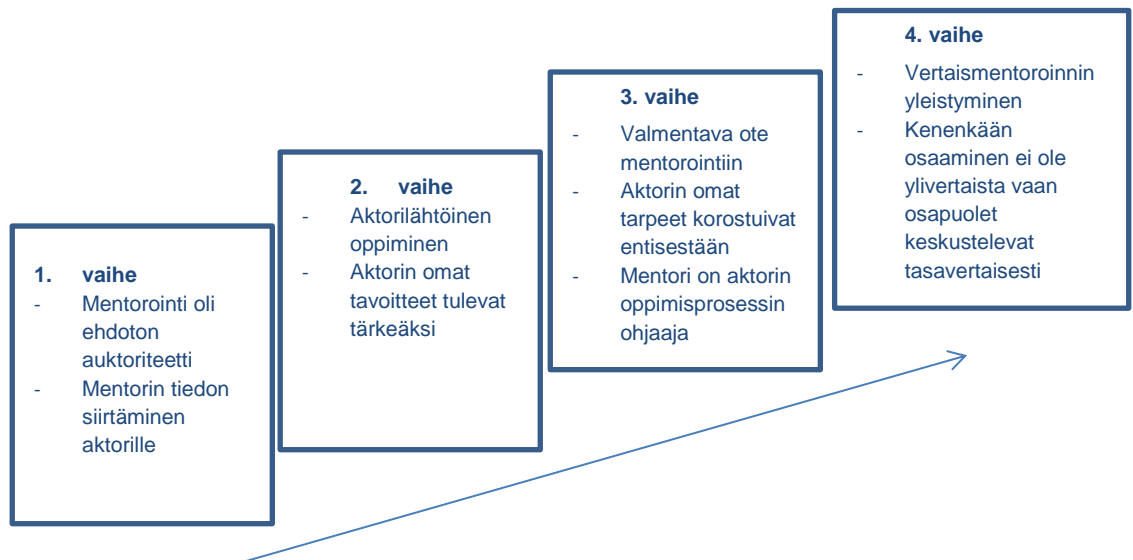
2.1.1 Mentorointitoiminnan kehittyminen

Mentorointia on tapahtunut kautta historian. Mentori-termin juuret menevät aina antiikin Kreikkaan asti. Kreikkalaisessa mytologiassa on maininta Mentori-nimisestä miehestä, joka toimi nuorukaisen ohjaus ja kasvatustehtävässä (Karjalainen 2010, 31.) Ensimmäiset varsinaiset mentoriohjelmat ovat saaneet alkunsa aikanaan Yhdysvalloissa ja ne ovat keskittyneet urasuunnittelun tukemiseen oppimisen sijaan. Tieto kulki

pääsääntöisesti pitkän uran tehneeltä mentorilta lyhyemmän uran tehneelle mentoroitavalle eli aktorille. Tällaista mentorin ja mentoroitavan suhdetta saatetaan kutsua myös sponsorisuhteeksi ja mentoroitavaa voidaan joissain yhteyksissä kutsua suojatiksi. (Ristikangas, Clutterbuck ja Manner 2014, 24-25.)

Myöhemmin Euroopassa, erityisesti Isossa-Britanniassa ja Skandinaviassa, on syntynyt toisenlainen mentoroinnin malli. Eurooppalaisessa mallissa keskityttiin kahdensuuntaiseen oppimiseen ja siinä painotettiin mentoroitavan aktorin itsensä kehittämistä. Tässä mallissa mentorilta vaadittiin edelleen alan kokemusta, mutta hän ei toiminut varsinaisesti opettajana. Sen sijaan mentori esitti aktorille kysymyksiä, jolloin aktori pyrki ratkaisemaan ongelman itse. (Ristikangas, Clutterbuck ja Manner 2014, 24.) Juuti ja Rovio (2010,123) kertovat, että suomalaisissa organisaatioissa mentorointi nähtiin aluksi johdon etuutena ja kehittämismenetelmänä. Mentoroinnin tullessa tutummaksi, se on levinnyt kaikille henkilöstöryhmille sovellettavaksi kehittämismenetelmäksi.

Kupias ja Salo ovat kirjassaan Mentorointi 4.0. jakaneet mentoroinnin kehittymisen neljään eri vaiheeseen (kuvio 3). Muutos on tapahtunut voimasuhteissa mentorin ja aktorin välillä. Mentoroinnin alkuvaiheessa mentorin osaaminen oli kiistämätöntä ja aktorin tehtävä oli omaksua mentorin tiedot sellaisenaan. Tästä lähtökohdasta mentorointi on lähtenyt kehittymään, ja aktorin rooli siinä on voimistunut. Painopiste on muuttunut siihen, mitä aktori haluaa oppia ja tietää. Sen lisäksi aktori voi pohtia, onko kaikki mentorin tietämys sellaista, jonka hän haluaa omaksua. Tällä hetkellä ollaan menossa vaiheessa neljä, jossa vertaismentorointi yleistyy eikä kenenkään osaaminen enää katsota olevan ylivertaista vaan osapuolet keskustelevat tasa-arvoisesti.



KUVIO 3. Mentoroinnin kehitysvaiheet (Kupias ja Salo 2014, 15-18)

Mumford ja Roodhousen (2010, 61) mukaan mentoroinnin hyödyntäminen on lisääntynyt työpaikoilla. Mentoroinnin suosion kasvua on selitetty työelämässä tapahtuvalla muutoksella. Mentorointi on tullut avuksi, kun kehittämisen ja kehittymisen tapa on muuttunut ja linjaesimiesten vastuu henkilön kehittymisestä on kasvanut. Jokainen ohjelma, joka hyödyntää työssä tapahtuvaa oppimisen strategiaa, vaatii jonkinlaisen mentorointisuunnitelman. Näin voidaan varmistaa, että oppijat uskaltavat hyödyntää tarjolla olevat mahdollisuudet ja he saavat riittävän tuen työssä oppimiseen.

2.1.2 Mentoroinnin uudet suunnat

Uusia suuntia mentorointiin syntyy edelleen. Yksi suunta on siirtyminen perinteisestä kahden välisestä mentoroinnista yhteisöllisempään suuntaan, jolloin mentorointiin nähdään kuuluvan yhteistoiminnallisuutta, kollegiaalisuutta ja vuorovaikutteisuutta. Tutkimuksissa on todettu, että mentoroinnissa saavana osapuolena ei ole pelkästään nuori, vaan yhtä

lailla kokenut työntekijä voi löytää omaan työhönsä uuden näkökulman mentoroinnin aikana. (Heikkinen, Jokinen, Markkanen ja Tynjälä (2012, 47.)

Mentorointitavat voidaan jaotella esimerkiksi osallistujien mukaan, esimerkiksi pari- tai ryhmämentorointiin. Perinteisesti mentorointi on ollut parimentorointia, jolloin aktorilla on ollut yksi henkilökohtainen mentori. Nykyään yhä useammin voidaan järjestää pienryhmämentorointia, jossa yhdellä mentorilla on 2-3 aktoria. (Kupias ja Salo 2014, 26) Eri mentorointitapojen prosessit ovat erilaisia, mutta kaikkia yhdistää ohjaussuhteen syvin olemus eli luottamuksellisuus ja kokemuksen välittyminen (Juuti ja Rovio 2010, 121).

Seniiori-juniorimalli eli parimentorointi

Perinteinen seniiori-juniorimalli mentoroinnissa on tavallisimmin käytössä oleva malli tällä hetkellä. (Karjalainen 2010, 43.) Seniiori-juniorimallissa ajatellaan, että mentorin elämäkokemus ja osaaminen hyödyttävät aktoria tämän uralla ja tehtävässä kehitymisessä. (Kupias ja Salo 2014, 29.)

Mentoroinnin tarve lähtee aktorin, useimmiten nuoren henkilön, omista tarpeista ja halusta löytää itselleen henkilö, jolla olisi mahdollisesti erilainen tausta sekä laajaa ja vankkaa kokemusta. Kokeneelta osaajalta voi saada uusia ajatuksia ja ideoita kehityksensä tueksi. (Lankinen, Miettinen ja Sipola 2004,100). Mentorointi myös auttaa kokemattomampaa osapuolta voimaantumaan. Voimaantuminen ilmenee esimerkiksi johtajan työssä siten, että päätöksenteko tuntuu varmemmalta ja yksilö muutenkin uskoo itseensä arjen työssä. (Juuti ja Rovio 2010, 125.)

Kahdenkeskinen toteuttamistapa on saanut rinnalleen myös muita toteuttamistapoja, jotka haastavat perinteisen mentoroinnin tavan. Kupias ja Salo (2014, 30) ovat sitä mieltä, että seniiori-juniorimalli ei toimi hyvin jatkuvasti muuttuvassa työympäristössä vaan se toimii parhaiten

staattisessa ympäristössä. Mentorin oman työuran aikana oppimat käytännöt saattavat olla tänä päivänä jo osin vanhentuneita. Tällöin mentorointi voikin kohdistua enemmän esimerkiksi työn hallintaan tai kokonaisuuksien näkemiseen sekä aktorin henkilökohtaiseen ammatilliseen kasvuun. Mentori voi tuoda esimerkkejä, vaihtoehtoja ja ehdotuksia aktorille, joka kuitenkin tekee lopulliset valinnat aina itse. Kun aktorin omat kehitystavoitteet eivät usein ole kovin selkeät, kokeneen henkilön kanssa tapahtuva keskustelu auttaa näkemään asioita toisin. Se myös tuo uusia ideoita ja näkemystä sekä kokemuspohjaa, jota yksin ei voi hankkia lyhyellä aikavälillä. (Lankinen, Miettinen ja Sipola 2004, 100.)

Tiimimentorointi tai pienryhmämentorointi

Tiimi- tai pienryhmämentorointia voidaan järjestää esimerkiksi silloin kun, mentoreista on pulaa. Toinen tavoite saattaa olla tehokkuus. Tällöin mahdollisimman monen halutaan pääsevän osallisiksi kehittävästä keskusteluista. (Kupias ja Salo 2014, 27.) Voidaan ajatella myös, että mentorilla on sellaista arvokasta osaamista tai näkemyksissään jotain hyvää ja toivottavaa, jota halutaan levittää laajemmalle organisaation sisällä.

Mentorin rooli ja tehtävät poikkeavat pienryhmämentoroinnissa seniori-juniori -parimentoroinnin tehtävistä, sillä pienryhmämentori joutuu huolehtimaan kaikkien aktorien tavoitteiden huomioimisesta ja niiden yhteensovittamisesta. Usein pienryhmämentoroinnissa voi käydä myös niin, että aktorit oppivat toisiltaan ja saavat tukea toisiltaan mentorin panoksen lisäksi. Joskus vertaistuen rooli kasvaa vielä tärkeämmäksi kuin mentorin antama tuki. (Kupias ja Salo 2014, 27-28.) Guptan (2006, 205) kertookin ryhmämentoroinnin hyödyiksi erilaiset näkemykset ryhmän sisällä, jotka herättävät uudenlaista ajattelua. Kääntöpuolena ryhmämentoroinnissa on yksittäisen ryhmän jäsenen saaman hyödyn epävarmuus. Aina ei löydy käsiteltäväksi asioita, jotka kiinnostavat kaikkia. Myös mentoroinnin edellytyksenä oleva luottamus saa erilaisen

merkityksen, kun mentorointi toteutetaan ryhmässä eikä kahdenkeskisenä parimentorointina. Hyvälle työskentelylle tärkeää on rauhallinen tila sekä kiireetön ja turvallinen ilmapiiri, jossa luottamusta voidaan lähteä rakentamaan. (Juuti ja Rovio 2010, 122-123.)

Käänteismentorointi

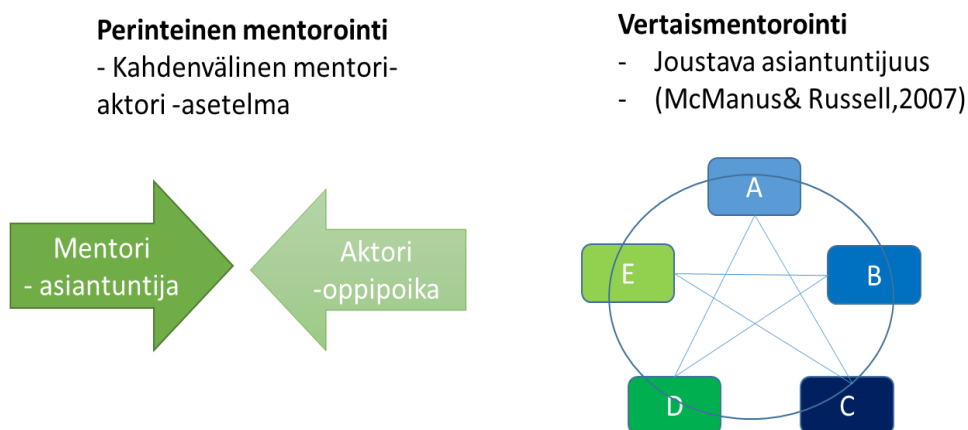
Käänteinen mentorointi on suhteellisen uusi mentoroinnin kehityssuunta (Garvey, Stokes ja Megginson 2014, 109.) Kun mentoroinnin vaikutuksia on tutkittu, on usein tullut esille, että mentoritkin ovat oppineet paljon aktoreiltaan. Aktorit ovat saattaneet opettaa mentoreilleen mm. nuorten ajattelumaailmaa. Sen lisäksi aktorit ovat voineet myös aidon ihmettelyn myötä kyseenalaistaa mentorin ajatuksia ja organisaation toimintamalleja. (Kupias ja Salo 2014, 32.)

Käänteismentorointi eroaa seniori-juniori mentoroinnista siiten, että hierarkiassa kokemattomampi ottaa ensisijaisesti mentorin roolin, vaikka oppimista tapahtuu kuitenkin molempiin suuntiin. (Shea & Gianotti 2009, 41). Käänteismentorointia kutsutaan joskus myös ylöspäin suutautuvaksi mentoroinniksi. Hyvä tilaisuus käänteismentoroinnille on silloin, kun esimerkiksi halutaan johtajien näkevän organisaation arkea hierarkiassa alemmalla toimivien ammattilaisten silmin. (Ristikangas, Clutterbuck ja Manner 2014, 151-152.)

Vertaismentorointi

Vertaismentoroinnin lähtökohta on se, että työtoverit voivat oppia toisiltaan ja auttaa toisiaan kehittymään ammatillisesti ja jopa uralla eteenpäin (Karjalainen 2010, 44). Ristikangas, Clutterbuck ja Manner (2014, 149-150) määrittelevät vertaismentoroinnin seuraavasti: ”*Kaksi kollegaa organisaation samalta tasolta mentoroivat toisiaan*” (kuvio 4). Tämä kollegojen välinen mentorointi kasvattaa suosiotaan, vaikka se ei ole vielä niin laajalle levinnyt kuin perinteinen mentorointi. Vertaismentorointiin

kuuluu, että osapuolet arvostavat toisen antamaa tukea, neuvontaa ja erilaisia näkemyksiä.



KUVIO 4. Perinteinen mentorointi vs. vertaismentorointi

Vertaismentorointia tapahtuu, kun kaksi tai useampi henkilöä sopii kehityksellisestä suhteesta toistensa kanssa (Karjalainen 2010, 44). Vertaiset voivat olla samalla tasolla organisaatiohierarkiassa tai heillä voi olla sama asema eri organisaatioissa. Vertaisuuden määrittelee tasa-arvoisuus, sama tehtävä, osaaminen, kokemus tai kiinnostuksen kohteet. (Zachary 2005, 195.)

Mitä muuttuvammassa työympäristössä toimitaan, sen tärkeämpää on päästä refleктоimaan omaa osaamistaan toisen osaamista vasten. Siinä tilanteessa ei ole keskeistä se, onko toinen henkilö seniori tai juniori. Vertaismentorointi edellyttää toimiakseen, että vertaismentorointiin osallistuvat tietävät toistensa osaamisesta ja tavoitteista. Sen pohjalta voidaan formaaliin mentorointiin muodostaa yhteiset tavoitteet ja valita käsiteltävät teemat. (Kupias ja Salo 2014, 31.) Roolit voivat myös muuttua mentorointisuhteen edetessä. Mentorointisuhte, joka on alkanut juniori/seniori -mallissa on voinut ajan myötä muuttua vertaismentoroinnin suuntaan. (Garvey, Stokes ja Megginson 2014, 107)

Ristikangas, Clutterbuck ja Mannerin (2014, 150) mukaan vertaisryhmämentorointi tuo erilaiset kokemukset omaavat ihmiset yhteen ja näin mahdollistaa oppimisen toinen toisiltaan. Oppimista vertaisryhmämentoroinnissa tapahtuu:

- Jakamalla kokemusta, tietämystä ja käytäntöjä
- Haastamalla toisen näkemyksiä esimerkiksi johtamisesta ja esimiestyöstä
- Toimimalla kaikupohjana ja pallotteluseinänä
- Laajentamalla molempien verkostoja
- Avaamalla molemmille uusia näkökulmia ja horisonttia

Lick ja Mullen (2002, 35) mukaan, vertaisryhmämentoroinnilla on paljon samoja haluttuja piirteitä parimentoroinnin kanssa, mutta kyseessä on kahden henkilön sijaan ryhmä osallistujia, jotka tuovat toisilleen tukea. Vertaismentorointiryhmä koostuu vertaisista, jolla on samankaltainen oppimisen tarve tai intressi. Vertaisryhmä on itseohjautuva, se luo oman ohjelman ja pitää huolen siitä, että jokaisen jäsenen tarpeet kohdataan. Ryhmä pyrkii hyötymään jäsenten tietämyksestä, asiantuntemuksesta ja kokemuksesta. (Zachary 2005, 199.)

Vertaisten väliset riippuvuudet ryhmän sisällä vaihtelevat. Eräässä mallissa jokaisella jäsenellä on kaksoisrooli. Sama henkilö toimii sekä mentorina että aktorina tilanteesta riippuen. Toisessa mallissa yksi jäsenistä on mentori ja muut ryhmän jäsenet ovat aktoreita. (Zachary 2005, 196.) Karjalaisen (2010, 44) mukaan vertaisryhmämentoroinnin edellytyksenä on asenne, jossa ryhmän jäsenet arvostavat omaa ja muiden oppimista.

Vertaismentoroinnista hyvä ja toimiva käytännön esimerkki on opetuslalle kehitetty Verme -vertaisryhmämentorointi. Vertaisryhmämentoroinnin toimintaperiaatteissa verme-ryhmä kokoontuu 6 – 8 kertaa lukuvuodessa, 1,5 – 2 tuntia kerrallaan. Jokainen ryhmä tekee toimintasuunnitelman ensimmäisessä kokoontumisessaan. Se voi sisältää joko yhden laajan teeman koko kaudelle tai vaihtoehtoisesti useita erilaisia teemoja ryhmän

kiinnostuksen mukaan. Ryhmää vetää mentori, joka suunnittelee ajankäytön, toimii keskustelun ohjaajana ja voi myös ehdottaa käsiteltäviä teemoja sekä viritellä keskusteluja erilaisten harjoitusten avulla. Verme-ryhmä tekee toimintasuunnitelman lisäksi myös toimintasopimuksen, jossa käsitellään kahta keskeistä periaatetta: luottamusta ja keskustelun eettisyyttä. (Heikkinen, Jokinen, Markkanen ja Tynjälä 2012, 73.)

e-mentorointi

Mentorointia tehdään yhä enemmän myös virtuaalisesti kuten puhelimitse, sähköpostin tai tekstiviestin välityksellä. E-mentoroinnissa mentorointisuhde toteutetaan kokonaan tai osin sähköpostin, Skypen tms. keskusteluvälineen yhteydellä. Vaikuttaa siltä, että e-mentorointi vähentää voimasuhteita mentorin ja aktorin välillä, jolloin aktorit uskaltavat käydä avoimempaa ja haastavampaa keskustelua mentorin kanssa.

(Ristikangas, Clutterbuck ja Manner 2014, 167-169.) Garvey, Stokes ja Megginsonin (2014, 108) mukaan e-mentoroinnissa välttyään myös jyrkkien ensivaikutelmien tekemiseltä. Sen lisäksi e-mentorointi antaa enemmän aikaa reflektoinnille ja oppimiselle. Haittapuoliksi Karjalainen (2010, 44) kertoo kasvokkain tapahtuvan keskustelun puutteen sekä vaikeuden ymmärtää viestien eri sävyjä ja viesteihin liittyviä asenteita.

Ristikangas, Clutterbuck ja Mannerin (2014, 169) mukaan e-mentorointi on hyvä tapa silloin, kun mentori ja mentoroitava ovat maantieteellisesti kaukana toisistaan, jopa eri aikavyöhykkeillä. e-mentorointi ei vaadi molempien samanaikaista läsnäoloa koneen ääressä, sillä vain osa e-mentoroinnista käydään reaaliajassa. Käytännön tasolla virtuaalimentoroinnin yleisin muoto on ns. hybridimalli, jolloin mentoriparit tapaavat kasvotusten esim. kolmen kuukauden välein ja tapaamisten välillä pitävät yhteyttä sähköpostilla. Karjalainen (2010, 45) mainitsee vielä, että vaihtoehtoiset mentoroinnin tavat laajentavat mahdollisuuksia oman organisaation sisällä. Sen lisäksi myös eri organisaationiden välinen mentorointiyhteistyö helpottuu.

2.1.3 Mentoroinnin sisältö

Karjalaisen mukaan (2010, 45), mentoroinnin tavoitteeksi voidaan määritellä joko vanhan tiedon ja osaamisen säilyttäminen tai vaihtoehtoisesti uuden tiedon ja osaamisen luominen. Mentorin ja aktorin roolit eroavat toisistaan riippuen siitä minkälaiset tavoitteet ohjelmalle luodaan. Lankinen, Miettinen ja Sipola (2004, 94) lisäävät vielä, että mentoroinnin käyttöalueet laajenevat myös eri alueille, kuten projektien hallintaan, uuden teknologian käyttöönottoon ja asiakkaiden palvelukonsepteihin.

Mentoroinnilla on joka tapauksessa oltava selkeät tavoitteet, ja mentoroinnin tavoitteiden on liityttävä organisaation strategioihin ja toiminnallisiin tavoitteisiin. Joskus sen etuja ja hyötyjä voi olla vaikea perustella (Lankinen, Miettinen, Sipola 2004, 96). Yleisesti ottaen sen tavoitteena on muiden kehittämistoimenpiteiden kanssa lisätä mm. organisaation tehokkuutta ja parantaa sen kilpailuasemaa. Yleisempiä ohjatulle eli formaalille mentoroinnille asetettuja tavoitteita ovat (Juusela, Lillia & Rinne 2000, 41-42.)

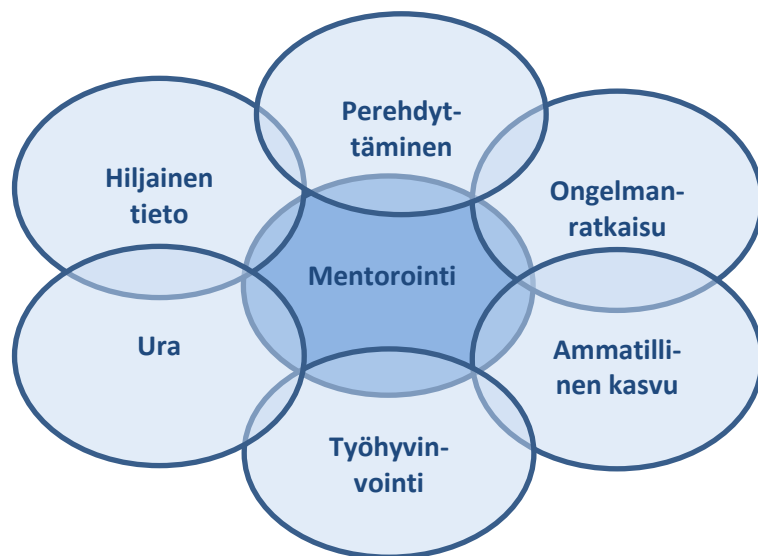
- Sisäisen yrittäjyyden ja omavastuisuuden aktivoiminen, johon liittyy mm. kokonaisnäkemysten lisääminen
- Erityistietojen ja -taitojen säilyttäminen ja lisääminen organisaatiossa
- Yksilöiden yhteen saattaminen, jonka avulla edistetään toimintakulttuurin muutosta toisista huolehtimisen, auttamisen ja epäitsekkyuden suuntaan
- Piilossa olevan potentiaalin ja käyttämättömien kykyjen löytäminen ja niiden hyödyntäminen
- Ihmisten välisen vuorovaikutuksen laajentaminen organisaation sisällä ja sieltä ulospäin
- Yksilöiden auttaminen omien heidän omien kykyjensä ja mahdollisuuksien tunnistamisessa ja kehittämisessä

- Nykyaikaisten ja monipuolisten vaikuttamis- ja johtamistaitojen kehittäminen organisaation sisällä
- Koulutuskustannusten vähentäminen työssäoppimista hyödyntämällä

Karjalainen on tutkinut väitöskirjassaan ammattilaisten käsityksiä mentoroinnista työpaikoilla. Karjalaisen haastattelemat (2010, 79) henkilöt esittivät mentoroinnin tavoitteiksi muun muassa tiedon jakamisen, taitojen vahvistamisen, työhön liittyvien tunteiden tarkastelun, nykyisen ajattelun ja toimintatapojen kriittisen arvioinnin sekä uusien ratkaisujen ja toimintamallien löytämisen. Haastateltavat myös korostivat aktorien omien tavoitteiden asettamisen tärkeyttä mentoroinnille, koska yksilölliset tarpeet ja tavoitteet säätelevät toimintaa. Formaalilla mentorointiohjelmalla on useimmiten myös organisaation asettamia tavoitteita. Organisaation asettamat tavoitteet saattavat poiketa yksilön omista tavoitteista. Lankinen, Miettinen ja Sipola (2004, 95) laajentavat vielä näkökulmaa uusille alueille, joissa koulutus, valmennus ja mentorointi yhdessä tuottavat parhaan tulokset yrityksen ja yksilön kannalta.

Mentorointi on monipuolinen työkalu uuden oppimisen ja osaamisen kehittämiseen koko työuran ajan. Uuteen työhön voi perehtyä mentoroinnin avulla, osaamista voi lisätä koko uran ajan mentoroinnin avulla ja uran voi päättää hiljaisen tiedon mentorointiin, jolloin luovuttaa uran varrella opittua kollegoilleen.

Kupias on listannut erilaisia tilanteita (kuvio 5), joissa mentorointia voi hyödyntää. Näitä ovat mm., kun henkilö aloittaa uudessa työpaikassa tai lähtee eläkkeelle. Molemmissa tapauksissa on kyse tiedonsiirrosta. Mentorointia voidaan hyödyntää ongelmaratkaisutilanteissa tai siitä voi hakea ammatillista kasvua. Myös uramentorointi on yleistä. Mentoroinnilla voi olla positiivisia vaikutuksia esimiehen hyvinvointiin.



KUVIO 5. Mentoroinnin hyödyntäminen eri tilanteissa (Kupias ja Salo 2014, 34)

Useimmiten uusi työntekijä on ensin saanut perustiedot yrityksestä ja työtehtävästä, jonka jälkeen syvällinen perehtyminen jatkuu oman mentorin kanssa. Mentorointi on lähtökohtaisesti tarkoitettu ennakoimaan mahdolliset eteen tulevat ongelmat. (Juuti ja Rovio 2010, 128.)

Ongelmanratkaisumentorointi keskittyy aktorin työhön liittyvien ongelmien ratkaisemiseen. Ongelmanratkaisumentorointi voi olla kertaluontoista ja spontaania. Se voi myös tapahtua aktori-mentori parin välillä tai esimerkiksi vertaisryhmässä. (Kupias ja Salo 2014, 34 – 36.)

Juuti ja Rovio (2010, 125) tarkoittavat ammatillisella kasvulla ja kehittämisellä ammattitietojen ja -taitojen lisäämistä sekä tahtotilan selkeyttämistä. Ammatillista kasvua voidaan mentoroida joko oman mentorin kanssa tai vertaisen kanssa. Myös käänteinen mentorointi soveltuu hyvin ammatillisen kasvun mentorointiin.

Hyvinvointimentoroinnissa ensisijainen tavoite on aktorin työhyvinvoinnin vahvistaminen. Työhyvinvointimentorointi voi tulla kyseeseen esimerkiksi muutostilanteessa, aktorin uudessa vaativassa työssä tai vaikeassa

elämäntilanteessa. Työhyvinvointimentorointia voidaan järjestää pareittain tai ryhmässä. (Kupias ja Salo 2014, 39 – 36.)

Uramentoroinnissa keskitytään aktorin uran tarkasteluun ja tukemiseen. Mentori voi auttaa aktoria uratoiveiden selkiyttämisessä ja toimia tarvittaessa suosittelijana. Uramentoroinnissa on mukana mentorointipari, jossa mentori on kokenut ja hänellä on selvästi enemmän kokemusta työelämästä kuin aktorilla. Uran loppupuolella voi tapahtua hiljaisen tiedon mentorointia. Siinä on usein lähtökohtana kokeneen osaajan tiedon ja kokemuksen jakaminen muille. (Kupias ja Salo 2014, 42 – 44.) Useita vuosia tai jopa vuosikymmeniä samaa työtä tehneellä ammattilaisella on paljon omaa työroolia koskevaa tietoa ja osaamista. Siirrettävä osaaminen voi olla tilanteiden ennakointia, varsinaista työn suorittamista tai työn kehittämistä. (Juuti ja Rovio 2010, 128.)

2.2 Työssäoppiminen

Mentorointi on yksi keino edistää työssäoppimista. Työmaailman muuttuva luonne vaatii työntekijöiltä sopeutumista nopeastikin tapahtuviin muutoksiin ja oman osaamisen jatkuvaa kehittämistä. Vain oppimalla voi pysyä muutosten tahdissa ja jatkuvasta oppimisesta pitää tulla työelämän tapa. (Raelin 2008, 2). Mumford ja Roodhousen (2016, 61) kertovat työpaikan tarjoavan rikkaan oppimisympäristön, oli kyse sitten uuden henkilön perehdyttämisestä, urakehityksestä tai organisaatiomuutoksen tuomista uusista asioista. Grönforsin (2010, 21) mukaan organisaatio oppimisen ympäristönä tarjoaa ongelmia ratkaistavaksi ja kehittämisen kohteita loputtomasti. Organisaatiossa ei opita vain yksin, vaan yhdessä muiden kanssa. Ryhmässä oppiminen on aina tehokkaampaa.

Kun osaamisen kehittämisen lähtökohta on työssäoppiminen, työn, johtamisen, työympäristön ja vuorovaikutusympäristön tulee kannustaa ja palkita jatkuvaa kehittämistä. Oppiva kulttuuri luodaan osallistamalla ja monipuolisella palautteella. Oppivan johtamiskulttuurin tärkeitä teemoja

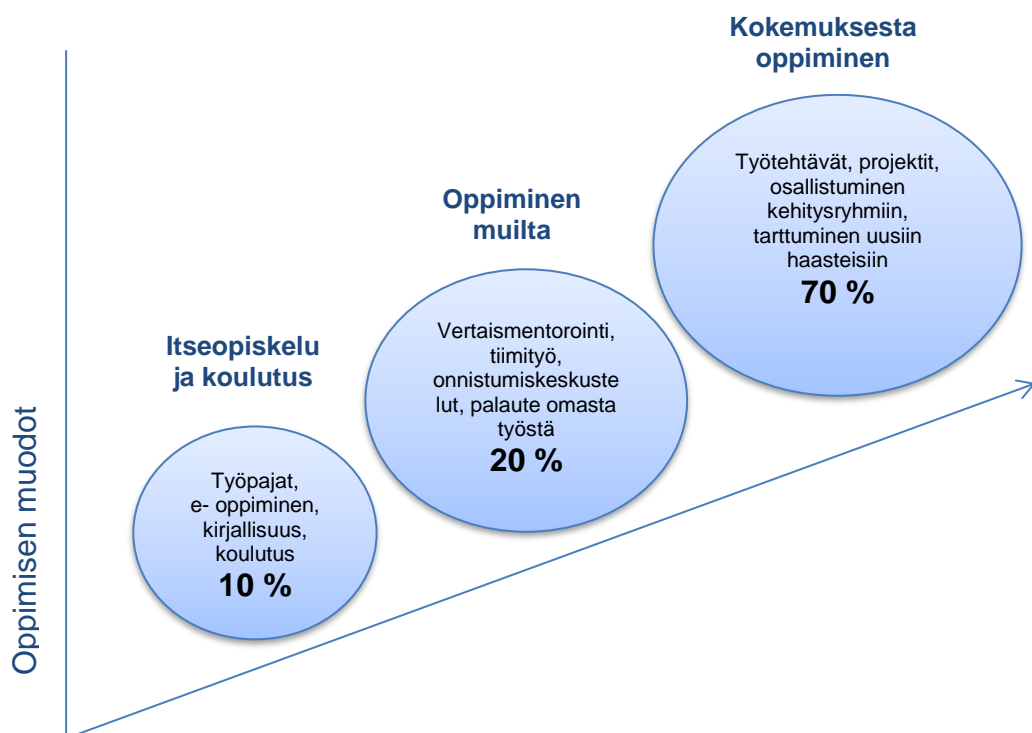
ovat mm. luottamus, avoimuus ja runsas tiedonvaihto. Käytännön työkaluja ovat mentorointi ja henkilö- ja ryhmäkohtaiset kehityskeskustelut. (Osaaminen muutoksessa 2009 25.) Työyhteisössä oppiminen tapahtuu vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Tämän vuoksi ihmisten tulee oppia toimimaan ja kommunikoidaan keskenään työympäristön erilaisissa tilanteissa, että vuorovaikutusta syntyisi. (Grönfors 2010, 20).

Brennan (2005) kuvaa työssä oppimisen pääkohdat seuraavasti:

- Se on kontekstisidonnaista ja lähtökohta on työn tuomissa vaatimuksissa
- Paino on opettelulla opettamisen ja kouluttamisen sijaan
- Oppiminen leviää useiden ihmisten tietoisuuteen saman työpaikan sisällä
- Se on linjassa uusien oppimistapojen kanssa, kuten oppivat verkostot, oppivat organisaatio ja oppiva yhteisö

Ideoita ja innovaatioita syntyy keskusteleavassa kulttuurissa. Dialogi luo yhdessä uutta. Keskusteleva kulttuuri aikaansaadaan harjoittelemalla sitä. Keskusteleva esimiestyö on osaamisen johtamisen ammattitaitovaatimus. (Osaaminen muutoksessa 2009 13.) Keskusteluryhmä on yksi työssäoppimisen muoto. Näiden ryhmien jäsenillä on yhteinen intressi puhua tietyistä asioista ja samalla jakaa kokemustaan, vaihtaa ideoita, ratkaista ongelmia tai saada tukea. Ryhmillä voi olla muodollinen tai vapaamuotoinen tapaamisaikataulu kuten lounaspalaverit, aamupalakokoukset, työryhmät. (Clifford ja Thorpe 2007, 43).

Mentorointi on osa 70-20-10 oppimisen teoriaa (kuviot 2). Charles Jenningsin kehittämässä 70-20-10 -teoriassa oppiminen tapahtuu vuorovaikutuksessa toisten kanssa. Suurin osa työssä tapahtuvasta oppimisesta tapahtuu varsinaista työtä tekemällä. Sosiaalinen oppiminen ja työssäoppiminen on myös tehokkaampaa ja edullisempaa kuin formaali koulutus. (70-20-10 Opitaan yhdessä! Loppuraportti, 2015.)



KUVIO 2. Oppimisen muodot (701-20-10 Opitaan yhdessä! Loppuraportti)

Kun mallin mukaan vain 10 % oppimisesta tapahtuu tavallisen koulutuksen kautta, on aiheellista miettiä myös muita oppimisen keinoja. Charles Jennings (2011) listaa tyypillisiä oppimistapoja. Näitä ovat formaali ja nonformaali mentorointi, vapaamuotoinen palaute, tiimioppiminen, sisäiset ja ulkoiset verkostot, ammatillisiin ja toimialaan liittyviin järjestöihin kuuluminen, fasilitoitu ryhmäkeskustelu ja toiminnan kautta oppiminen. Karjalainen (2010, 12) lisää vielä oppimisen keinoiksi työnohjauksen, valmennuksen ja kehityskeskustelut.

Oppiminen ei ole vain tiedon vastaanottamista, vaan aktiivista tekemistä, jossa uusi taito tai tieto kohtaa oppijan aiemman osaamisen, kokemukset ja tunteet. Mentoroinnin avulla on mahdollista pysähtyä toisen henkilön kanssa refleктоimaan molempien kokemuksia ja oppimaan yhdessä niistä ja testata omia ajattelu- ja toimintamalleja sekä saada palautetta. Olennaista on oman ajattelun kehittyminen ja selkiytyminen suoria neuvoja ja vinkkejä unohtamatta. (Kupias 2014, 51.) Raelin (2008, 148) mukaan kysymysten esittäminen valmiiden vastausten sijaan on tavoiteltava asia

keskustelussa toisten kanssa.

Myös Jennings (2016) pohtii blogissaan reflektoinnin voimaa jatkuvasti muuttuvassa maailmassa. Ajattelu on keskittynyt katsomaan eteenpäin eikä taaksepäin, vaikka tehokas oppimisen ja kehittymisen työkalu on menneen reflektointi. Reflektointi ei vain itsestään tapahdu työpaikalla, vaan se on opittu prosessi. Jenningsin mukaan reflektointia voi harjoitella omassa ajattelussa tai keskustelussa kollegoiden tai tiimin jäsenten kanssa. Cliffordin ja Thorpen (2007, 96) mukaan reflektoinnin pitäisi olla osa jokaista toimintoa, projektia tai työvaihetta, jotta oppimista arjen työstä voitaisiin tehostaa.

Jennings (2016) jakaa oppimisen tavat neljään eri kohtaan, yksi niistä on juuri reflektointi:

- Oppiminen haastavista tilanteista, joiden kautta opeteltavat asiat jäävät parhaiten muistiin.
- Oppiminen, kun mahdollisuudesta tulee käytäntöä. Oppiminen harjoittelemalla.
- Oppiminen keskustelemalla. Kanssakäymisessä ja dialogissa muiden kanssa, vapaamuotoisessa valmennuksessa, mentoroinnissa ja verkostojen rakentamisessa organisaation sisällä ja ulkona.
- Oppiminen reflektoinnin kautta: reflektio on liima, jota hyödynnetään, kun tutkitaan muita oppimisen muotoja.

Grönforsin (2010, 21) mukaan kehitys organisaatorakenteissa on edennyt hierarkkisista rakenteista pienissä ryhmissä tapahtuvaan toimintaan ja tiimityöskentelyyn. Juusela, Lillia ja Rinne (2000, 9) summaavat, että yritystoiminnan jatkuvuuden ja yksilön menestymisen takaavat mukautuminen muuttuvaan toimintaympäristöön ja jatkuva itsestä lähtevä kehittyminen ja muutos. Oppimisen taidot, oppimisen tehostaminen, vastuun ottaminen omasta kehittymisestä, kokemuksesta oppiminen, yhdessä oppiminen ja osaamisen sekä tiedon jakaminen ovat

avainasemassa oppivan organisaation arjessa. Mentorointi on menetelmä, jossa oppimisen eri elementit yhdistyvät. Se edistää ennen kaikkea vastuun ottamista omasta oppimisesta.

Työelämän jatkuvien muutosten keskellä eläminen edellyttää, että yksilöt ottavat vastuun itsensä kehittämisestä koko työuransa ajan. Elinikäinen oppiminen tarvitsee toimiakseen joustavan ja toimivan ohjauspalvelu- ja koulutusjärjestelmän, joka vastaa yksilön kehittämisen ja oppimisen tarpeisiin. Työpaikoilla tarvitaan erilaisia yksilön tukemisen muotoja, koska työ on yhä tärkeämpi oppimisen ympäristö. Kohdennetun, työhön liittyvän tiedon välittäjinä toimivat henkilöt, jotka ovat itse työskennelleet kyseisessä toimintaympäristössä. (Karjalainen 2010, 13.) Kun oppimisen mallia valitaan, painopiste on oppijassa ja hänen tarpeissaan. Myös vastuu omasta oppimisestaan on oppijalla itsellään. Oppijan tärkeimmät työvälineet oppimisprosessissa ovat kysymysten kysyminen, ajattelu, tiedon kerääminen ja sen analysointi. Sen lisäksi tarvitaan vielä keskustelua, opitun soveltamista ja tulosten seuranta. (Grönfors 2010, 19.) Mentorointi on hyvä väline lisätä tehokasta oppimista työpaikoilla.

2.3 Vertaismentoroinnin merkitys työhyvinvoinnille

Esimiestyö on haastavaa. Esimies on usein asemassaan puun ja kuoren välissä. Vaatimuksia kohdistavat niin omat alaiset kuin yhtiön johto tai oma esimies. Arjen työssä esimiehen kokema työhyvinvointi ja jaksaminen voivat joutua koetukselle, joten siihen on syytä kiinnittää huomiota. (Järvensivu, Kervinen ja Syrjä 2011, 1.) Työhyvinvointikirjallisuudessa työyhteisöä käsitellään joko kokonaisuutena tai esimiehen vastuulla olevana ryhmänä. Sen sijaan esimiehen tarvitsemaan omaan erityishuomioon ei ole juurikaan kiinnitetty huomiota. (Harju ja Kallasvuori 2007, 9.)

Kun henkilö voi hyvin, työn mielekkyystekijät ja kuormitustekijät ovat tasapainossa. Työhyvinvointi on kuitenkin aina henkilökohtainen kokemus. Jokainen kuormittuu eri tavoin ja vastaavasti työhyvinvointia ja palautumista tukevat eri asiat. Työstä suoriutumisen tunteeseen vaikuttaa osaaminen, henkilökohtaiset tavoitteet ja omat arvot. Yhteisöllä on kuitenkin myös iso rooli työhyvinvoinnissa. Haastavissa tilanteissa työyhteisön tuki, mahdollisuus kouluttautua sekä mahdollisuus vaikuttaa tehtävän sisältöön auttavat pääsemään mahdollottomaltakin tuntuvan ongelman yli. (Järvensivu, Kervinen ja Syrjä 2011, 3.)

Työhyvinvointimentoroinnin tavoitteet ovat aktorin työhyvinvoinnin vahvistamisessa. Aktori voi olla mentorin kanssa tasavertainen, jolloin molemmat ovat vuoroltaan aktoreita ja mentoreita, tai mentori voi olla aktoria korkeammalla organisaatiotasolla ja ammatillisesti kokeneempi. Työhyvinvointimentorointi toimii parhaiten aktorilähtöisenä mentorointina ja se voi olla pari- tai pienryhmämentorointia (Kupias 2014, 41.) Heikkisen, Jokisen, Markkasen ja Tynjälän (2000, 199) mukaan yhteistyön ja kollegojen avulla henkilö jaksaa paremmin ja huomaa osaavansa enemmän kuin tiesikään.

Työhyvinvointimentorointia voidaan järjestää esimerkiksi muutostilanteessa, aktorin aloittaessa uudessa vaativassa työssä tai aktorin vaikeassa elämäntilanteessa. Mentorin tehtävänä on toimia aktorin tukijana ja kuuntelijana, mutta hän voi myös antaa ajankäyttöön tai töiden priorisointiin liittyviä neuvoja ja vinkkejä. (Kupias 2014, 441) Hyvä mentori tarjoaa tukea, rohkaisee, suojelee ja helpottaa toisten kanssa verkostoitumista (Rudermann ja Ohlott 2002, 201).

Esimiehen kokemaa työhyvinvointia on tutkittu Tampereen yliopiston työelämän tutkimuskeskuksessa ja siihen liittyen on listattu esimiestyön kuormitustekijät ja mielekkyystekijät (kuvio 3):

TYÖN KUORMITTAVUUSTEKIJÄT FYYSINEN <ul style="list-style-type: none"> • Turvallisuus ja ergonomia • Työympäristötekijät, esim. melu • Terveystila • Työmäärä PSYKKINEN <ul style="list-style-type: none"> • Työjärjestelyt ja työaika • Ilmapiiri • Rooliristiriidat • Sosiaaliset suhteet • Työ ja perheen yhteensovittaminen • Työmäärä KOGNITIIVINEN <ul style="list-style-type: none"> • Osaamiseen liittyvät haasteet • Tietojärjestelmien käytettävyys eli informaatioergonomia • Työmäärä 	TYÖN MIELEKKYYSTEKIJÄT TYÖN MERKITYKSELLISYYS <ul style="list-style-type: none"> • Yhteensopivuus omien ja yhteisön arvojen kanssa • Yhdenmukaisuus omien ja yhteisön tavoitteiden kanssa • Palkitsevuus TYÖN HALLITTAVUUS <ul style="list-style-type: none"> • Osaaminen • Vaikutusmahdollisuudet • Sosiaalinen tuki • Mahdollisuus palautumiseen • Realistiset tavoitteet • Palaute TYÖN YMMÄRRETTÄVYYS <ul style="list-style-type: none"> • Työhön liittyvät tapahtumaketjut tuntuvat loogisilta
--	--

KUVIO 3. Työn kuormittavuus- ja mielekkyystekijät (Järvensivu, Kervinen ja Syrjä 2011)

Muodolliset mentorointiohjelmat auttavat organisaatioita rakentamaan verkostoja esimiesten ja johtajien välillä kuin myös oppimista ja kehittymistä. (Rudermann ja Ohlott 2002, 201) Mentoroinnilla voi vaikuttaa työn hallittavuuden osatekijöistä (kuvio 3) esimerkiksi osaamisen lisäämiseen, sekä sosiaalisen tuen ja palautteen saamiseen.

Salo (2009, 35) on tutkinut lisensiaattityössään tekijöitä, jotka antavat voimavaroja ja auttavat jaksamaan esimiestyössä. Hän on haastatellut työterveyden asiakkaina olevia esimiehiä eri aloilta ja ikäryhmistä. Tulosten mukaan työn voimavaroja olivat sosiaalinen tuki, vaikuttamismahdollisuudet, työn haasteellisuus ja alaiset. Työn vaatimukset taas liittyivät alaisiin, työn määrään ja keskeytyksiin, sekä sosiaalisen tuen puutteeseen.

Tulosten mukaan Salo suosittelee, että yrityksissä hyödynnettäisiin nykyistä laajemmin ja vakiintuneemmin vertaisryhmiä esimiesten työssä jaksamisen tueksi. Tuloksissa tähän viittaa sosiaalisen tuen ja siihen sisältyvän vertaistuen osoittautuminen keskeiseksi jaksamista tukevaksi tekijäksi esimiestyössä. Tutkimuksen loppupäätelmässä todetaan, että esimiesten työnohjaukseen kuten myös tehtävissään aloittavien perehdyttämiseen ja mentorointiin on tärkeää kiinnittää huomiota organisaatioissa. (Salo 2009, 34 – 35.)

Maukonen on tutkinut YAMK-opinnäytetyössään esimiesten välistä vertaismentorointia Alko Oy:ssä. Maukonen tulosten mukaan jokainen esimies tarvitsi ja kaipasi vertaistukea. Tuloksissa korostui kollegojen tuen tärkeys. (Maukonen 2015, 36.)

Samoin myös Soukka on YAMK-opinnäytetyössään selvittänyt vertaistuen merkitystä esimiesten työssä jaksamiseen. Tutkimuskohteenaan hänellä olivat Tampereen kaupungin sosiaalipalveluiden esimiehet. Tulosten mukaan viisi kuudesta esimiestä kuuluu jo johonkin ryhmään, jossa on mahdollista saada vertaistukea. Kaikki haastateltavat pitivät vertaistukea tärkeänä erityisesti silloin, kun syntyy tarve purkaa tuntojaan asioista turvallisessa ympäristössä. Erittäin tärkeäksi ryhmässä koettiin luottamuksellisuus. Haastattelujen lopputuloksessa vertaistuen merkitys esimiehen työssä jaksamiseen oli merkittävä. Kun esimies pääsee keskustelemaan ja purkamaan tuntojaan tasaisin väliajoin, esimiehen kokema työhyvinvointi lisääntyy. Vertaistukitapaamisessa jaetaan hyviä käytäntöjä ja hiljaista tietoa. (Soukka 2014, 31-38.)

Työpaikalla muutostilanteet ovat esimiehelle samalla tavalla haasteellisia kuin työntekijöillekin. Esimiehellä on samat kysymykset kuin alaisilla, mutta hän ei voi käsitellä niitä yhtä avoimesti kuin muut. Myös esimiehen pitää voida tunnistaa omat epäilyksensä ja käsitellä niitä mielellään oman esimiehensä, vertaisryhmän tai jonkun ulkopuolisen tukihenkilön kanssa. Esimies ei selviydy työstään, jos oma toimintakyky ja hyvinvointi on laiminlyöty. (Työhyvinvointi muutoksessa 2006, 34.)

Vertaisryhmämentorointi sopiikin hyvin erityisesti esimerkiksi

muutostilanteiden tuomien paineiden purkamiseen, sillä paras tuki tulee silloin omilta kollegoilta ja esimiehiltä sekä muilta sidosryhmiltä (Ahlroth ja Havunen 2015, 16). Vertaisryhmä on hyvä ja ymmärtävä foorumi käsitellä omia epäilyksiään ym. tulevasta muutoksesta.

2.3.1 Mentoroinnin kompastuskivet

Mentorointi voidaan kokea vaikeaksi ja sen toteuttamisessa voidaan epäonnistua. Syiksi epäonnistumiseen Lankinen, Miettinen ja Sipola (2004, 115) kertovat organisaation ihmisten johtamisen ja esimiesten valvovan asenteen. Ristikangas, Clutterbuck ja Manner (2014, 194-195) listaavat ongelmia, jotka haittaavat erilaisten formaalien mentorointiohjelmien toimivuutta. Tällaisia syitä ovat mm. ajanpuute tapaamisiin liittyen, epäselvyys suhteen tarkoituksesta, erot mentorointiohjelman osallistujien valmiustasoissa, liian suuret odotukset ja ongelmat muiden osallistujien tai oman mentoriparin kanssa. Muita syitä mentoroinnin epäonnistumiseen ovat liian epäselvät tavoitteet, epäonnistumiset saada johtajien julkinen hyväksyntä ja ohjelman riittämättömät resurssit. (Ristikangas, Clutterbuck ja Manner 2014, 187.)

Apukeinoiksi ongelmiin Ristikangas, Clutterbuck ja Manner (2014, 194-195) nostavat selkeän päämäärän mentorointiohjelmalle, joka auttaa toimivan suhteen rakentamista. Yhteinen päämäärä liimaa keskustelijoita yhteen ja auttaa arvostamaan ja kunnioittamaan toista.

Kupias ja Salo (2014, 109) kertovat ryhmämentoroinnin haasteeksi sen, että luottamuksen saavuttamiseen voi ryhmässä mennä pidemmän aikaa kuin parimentoroinnissa. Ryhmän käymissä keskusteluissa saatetaan pysyä tiukasti yleistasolla. Tämä ei ole kuitenkaan ongelma, jos mentoroinnin tarkoitus on pikemminkin perehtyminen asiaan kuin henkilökohtainen ammatillinen kasvu. Myös kaikkia osallistujia kiinnostavien ja palvelevien teemojen valinta voi olla haasteellista isossa ryhmässä. Joskus taas yhteisen ajan löytäminen on suurin este erityisesti,

jos ryhmän jäsenet ovat maantieteellisesti kaukana toisistaan. Ratkaisuna ajanpuutteeseen Kupias ja Salo ehdottavat videoneuvotteluvälineitä eli e-mentorointia (2014, 109 – 110.)

Shea, Woodbury ja Pittsley (2001, 61 – 67) pureutuvat kirjassaan käyttäytymiseen, jota mentoreiden pitäisi välttää, jotta varmistetaan mentoroinnin onnistuminen. Tällaista käytöstä on kriittisyys, neuvojen antaminen ja aktorin ongelman ottaminen ratkaistavakseen itselleen. Sen sijaan vahvistettavaa käytöstä on rohkaiseminen uudenvälisiin ratkaisuihin haastavissa tilanteissa, kuunteleminen ja kysymysten kysyminen, mikä jättää tilaa aktorin omalle oivallukselle. Mentori voi ohjata ja tukea aktoria ongelmatilanteen hallinnassa, mutta ei ottaa tämän ongelmia itselleen. Näin aktori saa vahvistusta itselleen selviytyttyään itsenäisesti ongelmatilanteestaan. Lankisen, Miettisen ja Sipilän (2004, 115) mukaan ongelma aktorin näkökulmasta voi olla hänen epärealistiset odotukset mentoroinnin mahdollisuuksista aukaista nopeat etenemismahdollisuudet.

2.3.2 Mentorointiohjelman suunnittelu

Mentorointi sopii pysyväksi osaksi henkilöstön kehittämistoimintaa, ja se on suunniteltava hyvin ja käynnistettävä huolellisesti. Mentoroinnin perusasiat, taidot, roolit ja valmiudet määritellään ennen mentoroinnin toteutusta (Lankinen, Miettinen, Sipilä 2004, 99, 103). Juutin ja Rovion (2010, 121) mukaan mitä muodollisempaa mentorointitoiminta on, sitä tärkeämpää on sopia yhteiset pelisäännöt tapaamisista ja virallisen mentorointisuhteen kestosta. Guptan (2006, 178) korostaa muun organisaation suhtautumista mentorointiin. Jos organisaatiossa ei ole kannustavaa kulttuuria ja sallivaa ilmapiiriä mentorointia kohtaan sekä johtoa, joka tukee ohjelmaa, on todennäköistä, että mentorointiohjelma kuihtuu pian pois.

Mentorointi käynnistetään yleensä pienen pilottiryhmän (6-8 henkilöä) sisällä (Lankinen, Miettinen ja Sipola 2004, 100). Pilotti on hyvä tapa

etenkin suurissa organisaatioissa, joissa onnistuneen pilotin jälkeen on helpompi laajentaa toimintaa koskemaan organisaation koko henkilöstöä. Riskinä piloteissa on, että jos kokeilusta ei haluta vielä tiedottaa paljon, mentorointi voidaan leimata ”salaseuran” toiminnaksi. Sen johdosta jonkinasteinen tiedottaminen mentorointipilotista on aina välttämätöntä. (Juusela, Lillia & Rinne 2000, 45.) Aiheesta voidaan järjestää mentorointia käsitteleviä tietoiskuja tai infotilaisuuksia, joissa kerrotaan mentoroinnista ja pilottihankkeesta. Kun tulevasta ohjelmasta viestitään avoimesti, vältetään monenlaisilta väärinkäsityksiltä ja epäluuloilta (Kupias ja Salo 2014, 77)

Ristikangas, Clutterbuck ja Manner (2014, 121) mukaan mentorointiohjelmasta voi helposti rakentua ylibyrokraattinen. Ideaalitulanteessa mentorointiohjelma sisältää löyhän rakenteen ja tuen, joiden avulla varmistetaan, että

- Mentorit ja aktorit on valittu oikein
- He ymmärtävät roolinsa ja niiden kehittymisen
- Heillä on riittävästi taitoja ja työkaluja aloittaakseen luottamuksellisen työskentelyn
- Jokaisen suhteen kehittymistä seurataan
- Osallistujien ohjelmalle asetettujen päämäärien ja heidän omien päämääriensä välillä on yhteys
- Ylin johto tietää ja ymmärtää, mistä ohjelmassa on kyse ja antaa tukensa ohjelmalle

(Ristikangas, Clutterbuck ja Manner 2014, 121.)

Mentorointiohjelman rakentaminen alkaa mentorointitavan valinnalla, sen jälkeen suunnitellaan mentorointiprosessi (kuvio 6). Mentorointiprosessia voi kuvata monella eri tavalla riippuen toteutuksesta ja ohjelman laatijasta. Kupias ja Salo (2014, 74) on esittänyt yhden mallin prosessin kuvaamiseksi:

MENTOROINTIMALLIN VALINTA				
Mentoroinnin tavoitteet	Sisäinen vai ulkoinen mentorointi?	Mentori- vai aktorilähtöinen?	Ryhmä- vai non-stop?	Ketkä mukaan?
OHJELMASTA TIEDOTTAMINEN				
Esimiesten sitouttaminen ensin	Miksi, mitä ja kenelle?		Laaja ja avoin tiedottaminen	
REUNAEHDOT				
Ajankäyttö	Muu resursointi		Järjestelyiden läpinäkyvyys	
MENTOROINTIOHJELMAN SUUNNITTELU				
Aloitus- ja lopetusajankohta	Suositukset tapaamismääristä jne.		Mentoreille ja aktoreille annettava valmennus ja muut tuki	
MENTOREIDEN JA AKTOREIDEN VALINTA				
Kutsumenettely?	Avoin haku?		Kuka organisoi?	

KUVIO 6. Mentorointiprosessin suunnittelu ja valmistelu (Kupias & Salo 2014, 74).

Mentorointimallin valintaan vaikuttavat tavoitteet kuten, se mihin ohjelmalla pyritään ja toteutetaanko ohjelman yrityksen sisällä vai onko siinä mukana ulkopuolisia toimijoita. Näiden lisäksi määritellään onko ohjelma mentori- vai aktorilähtöinen, toimiiko ryhmä kerran vai jatkaako se, entä alkaako uusia ryhmiä jatkuvasti. Tärkeä kysymys on, ketkä valitaan mukaan. Tulevasta mentorointiohjelmasta pitää tiedottaa laajasti ja avoimesti hyvissä ajoin. Sen lisäksi on sovittava reunaehdot ajankäytön ja resurssien suhteen. Varsinainen ohjelman sisällön suunnitelma tehdään, kun mentorit ja aktori on valittu. Guptan (2006, 189) suosittelee jonkinlaista työpajaa tms. ennen ohjelman käynnistämistä, jossa käydään läpi mitä

mentorointiohjelma sisältää ja mitä sen osallistujilta odotetaan. Jos mukana on mentoreita ja aktoreita, on suositeltavaa, että eri ryhmille on omat työpajat, joissa molemmat voivat keskittyä omaan rooliinsa.

Ristikangas, Clutterbuck ja Manner kehottavat ohjelmaa suunniteltaessa aikataulujen tarkkaan hallintaan ja korostavat, että kaikkien osapuolien tulee olla tietoisia, kuinka paljon aikaa ohjelmaan kuluu. He antavat kaksi perussääntöä ajankäytön hallintaan (2014, 127):

- Jos tavataan vähemmän kuin kerran kvartaalissa, kyseessä ei ole suhde vaan tuttavuus. Jos tavataan useammin kuin kerran kuukaudessa, mentori luultavasti hoitaa linjaesimiehen tehtäviä.
- Parhaassa tapauksessa mentoritapaamisten pitäisi kestää 60 - 90 minuuttia kerrallaan. Jos tapaamiset kestävät vähemmän, on haastavaa päästä asioihin sisälle riittävän syvällisesti. Suosituksena on lisätä ylimääräinen puoli tuntia kalenteriin, jos jokin todella tärkeä asia nousee käsittelyyn tapaamisen loppupuolella.

Ristikangas, Clutterbuck ja Manner (2014, 187) nostavat seuraavat asiat esille, jotka auttavat rakentamaan toimivaa mentorointiohjelmaa. Ylin johto pitää sitouttaa mentorointiohjelman toimimiseen. Mentorointiohjelma on hyvä linkittää osaksi organisaation muita kehitystoimenpiteitä.

Mentorointiohjelman osallistujat pitää sitouttaa ohjelmaan ja vahvistaa ohjelmalle tarvittava taustatuki. Mentorointiohjelman aikataulujen priorisointiin on varattava riittävä ohjaus. Viimeisenä on varmistettava mentorointiohjelman avoimuus ja läpinäkyvyys.

Fasilitaattorin rooli

Erityisesti vertaisryhmämentoroinnissa ja yleensäkin ryhmämentoroinnissa tarvitaan toiminnan organisoiija, joka kokoaa ryhmän, kerää toiveet ja valitsee kokoontumispaikan. Tätä organisoijaa kutsutaan fasilitaattoriksi. Karjalaisen (2010, 44) mukaan ryhmämentoroinnissa kaikki jäsenet ovat mentoreita ja aktoreita, jolloin ryhmä tarvitsee näiden lisäksi fasilitaattorin,

joka ohjaa ja tukee ryhmän jäseniä sekä varmistaa ryhmäprosessin toimivuuden. Parhaimmillaan ryhmämentorointi vahvistaa osallistujien uskallusta antaa tukea ja ohjausta omille kollegoilleen eli toimia mentorina toinen toiselle.

Kantojärvi (2012, 11) kuvailee fasilitoinnin olevan neutraalia ryhmäprosessin ohjaamista. Ryhmän toiminnassa sisällön tuottamisesta vastaavat osallistujat. Fasilitaattorin tehtävä on avustaa ja motivoida ryhmän työskentelyä, eikä hän puutu asiasisältöön. Fasilitaattori eli ryhmän vetäjä suunnittelee ryhmätyöprosessin ja valikoi siihen liittyen sopivat työkalut huolehtien samalla, että koko ryhmän potentiaali on hyödynnetty ja tavoitteet saavutetaan.

Fasilitaattorilla on Raelin (2008, 186) mukaan tavoitteena on auttaa ryhmää saavuttamaan tavoitteensa avustamalla osallistujia lähtemään mukaan keskusteluun ilman, että ryhmän sisäinen dynamiikka häiritsee luovaa keskustelua. Fasilitaattori ei itse tuota ideoita, ei kritisoi muiden esittämiä ideoita eikä päättä mitkä ovat parhaat ideat. Fasilitaattori toimii neutraalisti ja antaa tilaa osallistujille. Ristiriita työpaikoilla kuitenkin on, että kokouksia vetävät henkilöt, jotka ovat mukana arjen työssä. Fasilitaattorin täytyy tehdä selväksi itselleen, miten toimia neutraalisti ja uskaltaa antaa valta osallistujille? (Kantojärvi 2012, 36.)

Mentorointisopimus

Mentorointikirjallisuudessa suositellaan laajasti mentorointisopimuksen tekemistä. Kupias ja Salo (2014, 92) määrittelevät mentorointisopimuksen tehtäväksi varmistaa, että mentorointiohjelmaan lähdetään riittävän tosissaan ja tavoitteellisesti. Ristikangas, Clutterbuck ja Manner (2014, 178) kysyvät, miten paljon voi luoda byrokratiaa prosessiin, joka on lähtökohtaisesti varsin epämuodollinen? Sopimuksen sisältö vaihtelee aina kyseessä olevan mentorointiohjelman ja sen jäsenten mukaan. Sopimuspaperiakin tärkeämpi asia kuitenkin on, että osapuolet keskustelevat suhteen tavoitteista, odotuksista toisiaan kohtaan ja siitä,

miten he aikovat toimia mentorointisuhteessa. Asioiden läpikäynti on tärkeää, sillä Lankinen, Miettinen ja Sipola (2004, 108) huomauttavat, että spontaanisti ja innostuksen vallassa aloitettu suhde päättyy nopeammin kuin etukäteen sovittu ja hyvin suunniteltu mentorointisuhde.

Ristikangas, Clutterbuck ja Manner (2014, 179-180) ovat listanneet keskeisimmät toimintaohjeet, jotka pitäisi määritellä ennen ohjelmaan ryhtymistä. Ryhmän odotukset ja keskustelujen sisällöt pitäisi olla selvillä. Myös vastuut ja velvollisuudet tulee tehdä selväksi ryhmän jäsenille. Ryhmä pitäisi myös päättää miten muodollisia tai epämuodollisia tapaamisen halutaan olevan. Luottamuksellisuus on ensiarvoisen tärkeää ja siitä on myös hyvä sopia erikseen. Ryhmän pitäisi määritellä myös vastuu muille sidosryhmille ja sen lisäksi sopia milloin ja miten tarkistetaan, että mentorointiohjelma toimii toivotulla tavalla.

Tucker (2007, 63-64) vielä jatkaa listaa seuraavilla näkökulmilla. Mentorointiohjelmalle pitää määritellä aikajakso, ohjelman alku ja loppu. Ohjelman etenemiseen liittyen on määriteltävä tapaamistyyppit ja mahdolliset lisämekanismit kuten sähköpostin käyttö ja puhelinkeskustelut. Ryhmän pitäisi päättää oppimistyyli ja osapuolien vastuut tapaamisissa, mutta myös tapaamisten välillä. Sen lisäksi huolehdittava riittävästi valvonnasta, kuka tekee ja kuinka usein. Kupias ja Salo (2014, 94) muistuttavat vielä, että sopimukseen kirjatut tavoitteet saattavat muuttua mentoroinnin kuluessa. Tämän vuoksi mentorointisopimusta kannattaa tarkastella aika ajoin yhdessä ja muuttaa sitä tarpeen mukaan.

Parien tai pienryhmien valinta

Usein eniten haasteita mentorointiohjelmansuunnittelijalle tuottaa osallistujien valinta ja parien tai tiimien yhteensovittaminen. Osapuolien yhteensovittamista pidetään kriittisimpänä tekijänä mentoroinnin onnistumiseksi (Ristikangas, Clutterbuck ja Manner 2014, 84). Myös Tuckerin (2007, 65) mukaan henkilöiden intressit ja toimintatavat tulee saada kohtaamaan, jotta mentorointisuhde toimii. Kupias ja Salo (2014,

84) toteavat kuitenkin, että erilaiset intressit ja kiinnostuksen kohteet tuottavat mielenkiintoisempaa mentorointia kuin täydellinen yhteensopivuus ja erinomaisesti toimivat henkilösuhteet. Ristikankaan, Clutterbuckin ja Mannerin (2014, 131) mukaan oppimismahdollisuudet jopa laimenevat sen mukaan, mitä samankaltaisempia mentori ja mentoroivat aktori ovat.

Jos mentorointiparin vuorovaikutus ei toimi ja ongelmat ovat ylitsepääsemättömiä, voi olla parempi että ohjelma keskeytetään, jonka jälkeen etsitään mahdollisesti uudet parit. Tosin Kupias ja Salo (2014, 85) muistuttavat, että mentoreiden ja aktoreiden valinnassa tulee olla realistinen. Harvoin mentorointiparinmuodostus onnistuu täydellisesti. Lähtökohtana on, että kun suurin osa mentoriparin tai -ryhmän ajatuksista ja arvoista kohtaa, tilanne on vielä hyvä. Ristikangas, Clutterbuck ja Mannerin (2014, 131) mukaan tarvitaan vaivannäköä ja erilaisuuden kohtaamista, jolloin oppimismahdollisuudet kasvavat merkittävästi.

3 KEHITYSHANKKEEN SUUNNITTELU

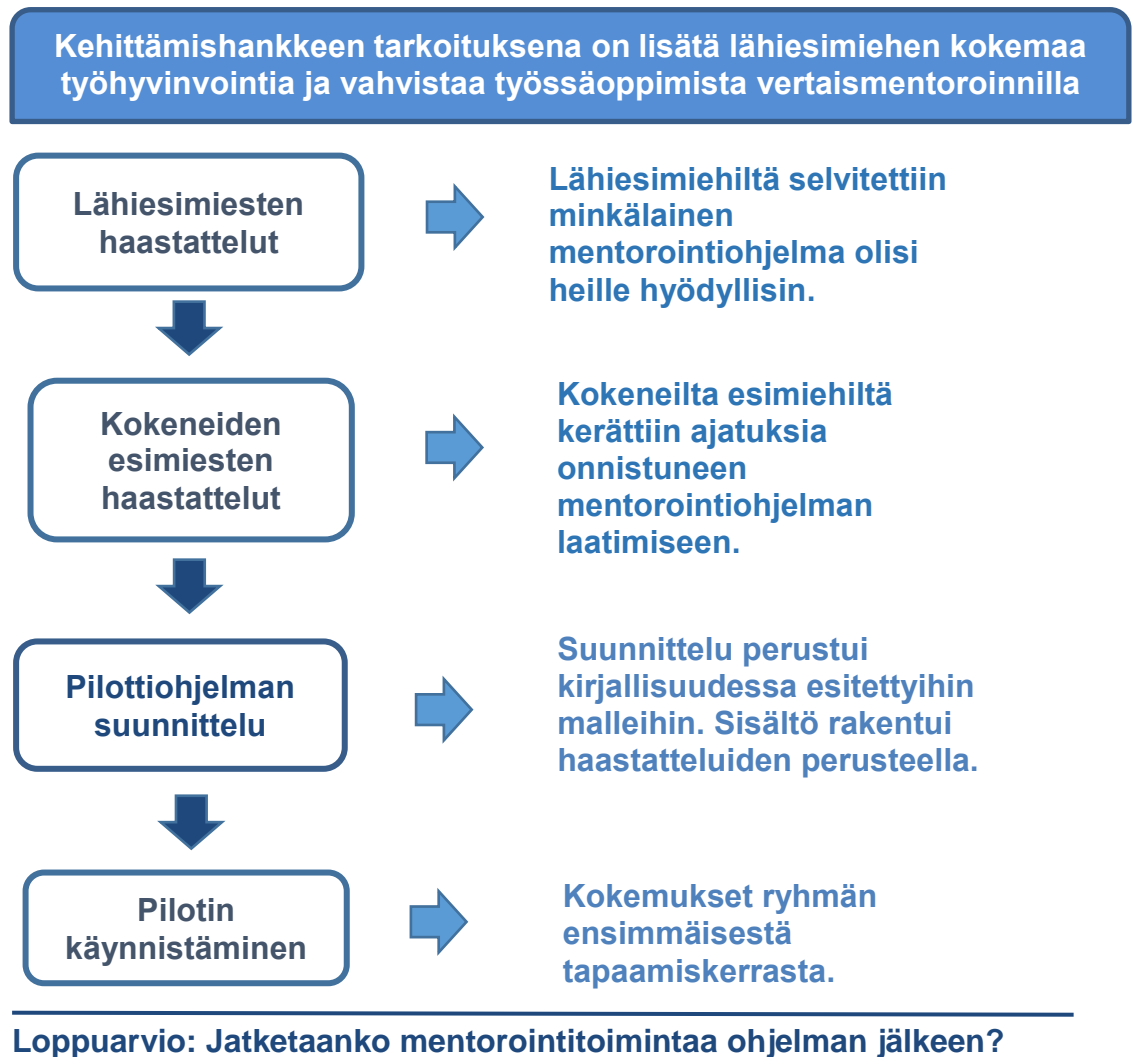
Tämän kehityshankkeen kohdeorganisaationa on Päijät-Hämeen ulosottovirasto. Henkilökuntaa virastossa on 44 työntekijää. Henkilökunta jakautuu kahteen henkilöstöryhmään; ulosottomiehiin ja toimistohenkilöihin. Kihlakunnan ulosottomiesten lähiesimiehinä toimivat kihlakunnanvoudit ja toiminnon vetäjät (3 osastosihteeriä ja 1 tarkastaja) työskentelevät toimiston lähiesimiehinä. Vertaismentorointiohjelmaan kohderyhmäksi on valittu toimiston lähiesimiehet, sillä lähiesimiestehtäväkenttä ja esimieskokemus ovat heillä samankaltaisempia, joten vertaisuus toteutuu heillä paremmin.

Oikeushallinnon alalla mentorointi on tullut luontevaksi osaksi henkilöstön kehittämistä. Ensimmäinen esimiesten mentoroinnin pilottiohjelma järjestettiin vuonna 2012. Mentorointipilotti tukee oikeusministeriön henkilöstöstrategian tavoitetta hyvästä yhteistyöstä ja hyvinvoivasta työyhteisöstä (Oikeusministeriön hallinnonalan henkilöstöstrategia 2012-2016.) Oikeusministeriön koulutusasiantuntijan Marika Yli-Ikkelän mukaan tulevaisuudessa tarvitaan entistä vuorovaikutuksellisempaa johtamista sekä arvostavaa ja innostavaa työyhteisökulttuuria ja työhyvinvoinnin kokemista. (Mikkonen, 2013.) Myös Päijät-Hämeen ulosottoviraston esimiehille on tänä vuonna avautunut ensimmäistä kertaa tilaisuus hakea mukaan Oikeushallinnon mentorointiohjelmaan.

Kehittämishankkeen ensimmäinen tavoite on selvittää minkälaista vertaismentorointia Päijät-Hämeen ulosottoviraston toimiston lähiesimiehet tarvitsevat nykyisessä ja tulevassa muuttuvassa toimintaympäristössään. Toisena tavoitteena on suunnitella vertaismentorointiohjelmapilotti tietoperustan ja empiirisen aineiston perusteella Päijät-Hämeen ulosottoviraston toimiston lähiesimiehille. Tutkimuskysymykseni on seuraava:

- Millainen mentorointiprosessi soveltuu Päijät-Hämeen ulosottoviraston lähiesimiehille?

Seuraavassa kuviossa (kuvio 7.) käydään läpi kehittämishankkeen eri vaiheet. Hankkeen eteneminen lähiesimiesten ja kokeiden mentoreiden haastattelujen kautta pilottiohjelman suunnitteluun ja lopputuloksen arviointiin.



KUVIO 7. Tutkimushankkeen eteneminen

3.1 Aineiston hankinta

Tämän kehittämishankkeen aineisto hankittiin teemahaastatteluilla, joilla haluttiin selvittää haastateltavien näkemykset tulevan pilottiohjelman suunnittelua varten. Tässä tutkimuksessa haastattelut tehtiin kolmelle vertaislähiesimiehille ja kahdelle kokeneelle esimiehille/mentoreille. Vertaislähiesimiehiltä haluttiin selvittää, minkälainen mentorointiohjelma olisi heille hyödyllisin, tukisi työhyvinvointia ja lisäisi työssäoppimista. Kokeneilta esimiehiltä/mentoreilta selvitettiin, mitä hyötyjä vertaismentoroinnilla voidaan saavuttaa ja miten ohjelma kannattaisi käytännössä järjestää niin, että onnistutaan välttämään ongelmat.

Haastattelut tehtiin elokuussa, joka osoittautui hieman haastavaksi ajankohdaksi, ja erityisesti lähiesimiehillä oli vaikeuksia löytää kalenteristaan sopivaa aikaa haastattelulle. Kaikki haastateltavat kuitenkin löysivät sopivat haastatteluajat. Lähiesimiesten haastattelut etenivät lyhyemmässä ajassa, kestoiltaan noin puolet kokeiden esimiesten haastatteluajoista. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkijan täytyy päättää, kuinka monta haastateltavaa hän valitsee tutkimukseensa. Haastateltavien määrä riippuu aina tutkimuksen tarkoituksesta. (Hirsjärvi & Hurme 2006, 58.) Kananen (2008, 76) jatkaa, että ne tapaukset valitaan, joilta saadaan ilmiön kannalta parasta tietoa.

Hirsjärvi ja Hurme toteavat (2006, 92), että teemahaastatteluun luonteeseen kuuluu haastattelujen tallentaminen. Näin toimimalla saadaan haastattelu sujumaan nopeasti ja ilman katkoja. Tutkimushankkeen haastattelut tallennettiin, ja tieto tästä annettiin haastateltaville jo haastattelukutsun myötä, eikä kukaan haastateltavista vastustanut tallentamisesta. Samalla kerrottiin, että vastauksia tullaan käsittelemään anonymistisesti lopullisessa työssä eikä henkilöiden nimiin viitata missään vaiheessa. Tarkoitus oli, että vastaukset ovat täysin luottamuksellisia, eivätkä vastaajat ole tunnistettavissa. Myös haastateltavien toive oli, ettei heidän kommentteja tunnisteta.

Tuomen ja Sarajärven (2009, 73) mukaan haastattelun tärkein tavoite on saada mahdollisimman paljon tietoa halutusta aiheesta. Tämän vuoksi on perusteltua antaa haastattelukysymykset, teemat tai aiheet haastateltaville jo ennakoon luettaviksi, ja näin toimittiin myös tämän hankkeen tutkimushaastatteluissa. Haastattelukutsusähköpostilla kerrottiin teemoista etukäteen sekä vertaislähiesimiehille että kokeneille mentoreille/esimiehille. Tämä oli myös haastateltavien toiveena ja se osoittautui hyväksi valinnaksi, sillä osa haastatelluista oli selvästi perehtynyt haastattelun teemoihin pohtimalla niitä jo etukäteen ja tekemällä myös muistiinpanoja haastattelun tueksi.

Haastattelu tehtiin yhtä lukuun ottamatta virastolla neuvottelutilassa, jossa oli riittävän rauhallinen tila haastattelun tallentamista varten. Yksi haastattelu tehtiin toisella paikkakunnalla lounasravintolassa. Ravintolan taustahälyn häiritsevä vaikutus pyrittiin minimoimaan etsimällä paikaksi hiljaisempi pöytä sivummalla.

3.2 Aineiston analysointi

Kanasen mukaan (2008, 94) sisällönanalyysissä voidaan erottaa kaksi tapaa: sisällön analyysi ja sisällön erittely. Sisällön analyysillä pyritään kuvaamaan aineistoa sanallisesti tiiviissä muodossa, kun taas sisällön erittelyssä aineistoa kuvataan kvantitatiivisesti. Teorialähtöisessä sisällönanalyysissä teoriasta johdetaan käsitteet. Tässä tutkimuksessa aineiston analysointi toteutettiin teorialähtöisellä sisällönanalyysillä.

Kun tutkija on tallentanut aineiston, on hänellä kaksi tapaa purkaa aineisto, joita käytetään analyysissä (Kananen 2008, 91). Joko aineisto puhtaaksikirjoitetaan sanasta sanaan eli litteroidaan tai aineistoa ei kirjoiteta tekstiksi, vaan päätelmiä tehdään suoraan tallennetusta aineistosta. (Hirsjärvi & Hurme 2006, 138.) Tässä tutkimuksessa analysointi alkoi haastattelujen litteroinnilla, joka tehtiin elokuun lopussa. Litterointi tehtiin sanatarkasti ja litteroituja sivuja tuli kaikista haastatteluista

yhteensä 17 sivua. Sitä seurasi aineiston pelkistäminen. Kanasen (2008, 88-89) mukaan yksi pelkistämisen keinoista on aineiston koodaus. Koodauksella pyritään saamaan aineisto käsiteltävään muotoon. Tämän tutkimuksen litteroidusta ja tulostetusta aineistosta poimittiin ilmiöitä, jotka kuvasivat vertaismentorointiohjelman suunnittelun alakohtia. Ilmiöt on merkitty värikoodeilla teemahaastattelun teemojen perusteella.

Hirsjärven ja Hurmeen (2006, 147) mukaan aineiston luokittelu on olennainen osa analyysia. Luokittelu luo pohjan, jonka varassa haastatteluaineistoa voidaan myöhemmin tulkita sekä yksinkertaistaa ja tiivistää. Tässä tutkimuksessa haastattelukysymykset luokiteltiin kolmen pääteeman alle molemmissa haastatteluryhmissä:

Vertaislähiesimiehille nämä luokat olivat:

- 1) Vertaistuen nykytilanne virastossa
- 2) Toiveet ryhmän ohjeisiin/arvoihin/toimintaohjeeseen
- 3) Toiveet ryhmän mentorointiohjelmalle

Kokeneille esimiehille/mentoreille luokat olivat:

- 1) Mitä hyötyä mentorointi/vertaistuki tuo esimiehelle
- 2) Miten vertaismentorointi olisi hyvä toteuttaa
- 3) Miten vältetään mentoroinnin karikot ja epäonnistuminen

Näiden teemahaastattelujen tulosten sekä tietoperustan perusteella suunniteltiin vertaisryhmämentorointiohjelma, jota pilotoidaan Päijät-Hämeen ulosottoviraston toimiston lähiesimiehillä. Pilottiohjelma otettiin käyttöön syyskuussa 2016 ja sen arvioitu kesto on helmikuulle 2017.

Ryhmälle laadittiin mentorointisopimus, johon listattiin viraston tavoitteet ohjelmalle eli työhyvinvointia esimiehille ja työssä oppimisista, erityisesti esimiestehtävään liittyen. Tavoitteiden lisäksi sopimuksessa käytiin läpi yhteisessä työskentelyssä huomioitavat pelisäännöt, jotka ovat muodostuneet lähiesimiesten haastattelujen pohjalta. Sen lisäksi mentorointisopimukseen kirjattiin pilotin aikataulu ja käsiteltävät teemat.

Tähän kehittämishankkeeseen sisältyi myös pilotin käynnistäminen. Pilotti alkoi tapaamisella, jossa käytiin läpi mitä vertaismentorointi on. Sen lisäksi ryhmä käsitteli ehdotetun mentorointisopimuksen, jota voitiin muokata, jos ryhmä niin halusi. Kun sopimusasiat oli vahvistettu, ryhmä keskusteli loppuajan ajankohtaisista teemoista.

Pilotti etenee jatkossa kuukausittain sovitun ohjelmarunon mukaisesti. Ohjelmarunko on tarkoitettu joustavaksi ja siihen kirjatut teemat voivat toimia keskustelun avaajina. Jos ryhmä haluaa keskustella jostain akuutimmasta aiheesta, niin mitään estettä sille ei ole. Hankkeen vetäjä toimii tapaamisten fasilitaattorina, joka käynnistää keskustelun sovitulla aiheella, tuo lisää aiheita käsiteltäväksi palaverin edetessä ja lopettaa palaverin, kun aiheita on käsitelty riittävästi.

Kuukausitapaamisten ajankohta valitaan osallistujien kalenterien mukaisesti. Paikat valitaan sopivuuden ja ohjelmarunon perusteella. Valinnat sopivasta ajankohdasta ja tapaamispaikasta tekee hankkeen vetäjä. Sen lisäksi tiedotus hoidetaan ajoissa ryhmän jäsenille, mutta myös muulle virastolle sisäisen ilmoitustaulun kautta. Tiedottamisen hoitaa hankkeen vetäjä.

Kun pilotti lähenee loppuaan, viimeisellä tapaamiskerralla on tarkoitus tehdä yhteenveto pilotin onnistumisesta. Yhteenvedossa selvitetään, onko pilottihanke tuonut lisää työhyvinvointia esimiehille ja onko se mahdollistanut työssä oppimisen kollegalta. Sen lisäksi päätetään, miten jatketaan tästä eteenpäin; jatkaako ryhmä tapaamisia tai mentorointia jollain tasolla vai palataanko entiseen malliin, jossa toimiston lähiesimiesten keskinäinen vuorovaikutus rajoittuu vain kuukausipalaveriin.

Viimeisen vertaismentorointitapaamiskerran jälkeen, helmikuussa 2017, ryhmän tapaamisista ja keskusteluista ja kokemuksista laaditaan raportilla yhteenveto johdolle siitä, miten pilotti on edennyt. Raportilla käydään läpi, mitä pilottihanke on tuonut osallistujille, onko se onnistunut tavoitteissaan

ja onko ohjelmalle kaavailtu jatkoa. Yhteenvedon tekee hankkeen vetäjä ryhmän keskustelujen pohjalta.

4 TULOKSET

Tässä luvussa käydään läpi ensin molempien haastatteluryhmien tulokset. Sen jälkeen tulosten ja tietoperustan perusteella suunnitellaan pilottimalli virastoon. Pilottimalli sisältää mentorointiohjelman ja -sopimuksen. Luvun lopussa esitellään pilotin käynnistäminen eli vertaismentorointiryhmän 1. tapaaminen.

4.1 Haastattelun tulokset

Lähiesimiesten haastatteluryhmään kuuluu kolme haastateltavaa ja kokeneiden esimiesten/mentoreiden haastatteluryhmään kuuluu kaksi haastateltavaa. Haastattelut tehtiin ensin lähiesimiehille ja sen jälkeen kokeneille esimiehille/mentoreille. Tuloksista ensin käydään läpi lähiesimiesten vastaukset ja sen jälkeen kokeneiden/mentoreiden vastaukset.

4.1.1 Lähiesimiesten haastatteluryhmä

Ensimmäisen haastatteluteeman kysymykset selvittivät vertaistuen nykytilaa Päijät-Hämeen ulosottovirastossa. Kaksi kolmesta lähiesimiehistä koki, että saa tai on saanut vertaistukea omasta virastosta, mutta yksi vastaaja ei kokenut saavansa vertaistukea viraston sisältä. Saatu viraston sisäinen vertaistuki on tullut sekä kollegalta että esimieheltä. Molemmissa tapauksissa vertaistuki on ollut spontaania hetkessä tapahtuvaa. Yksi haastateltavista kertoi saavansa vertaistukea toisesta ulosottovirastosta useamman kerran kuukaudessa. Lähiesimiehiltä kysyttiin minkälaisista aiheista olisi hyvä keskustella toisen esimiehen kanssa. Kaksi kolmesta haastateltavasta näki aiheellisiksi keskustella vain esimiestehtävistä eikä substanssiasioista, koska ne

eroavat paljon toisistaan. Kolmas haastateltava toivoi yleistä vertaistukea toisilta esimiehiltä, kun siihen ilmenee tarvetta.

Toisen teeman kysymyksillä kartoitettiin toiveita vertaismentorointiryhmän ohjeisiin ja sääntöihin. Lähiesimiehiltä kysyttiin, mistä asioista olisi hyvä keskustella ja toisaalta, mitä asioita ei puolestaan kannata käsitellä ryhmässä. Kysymykseen, mitä teemoja olisi hyvä käsitellä vertaisryhmän kanssa, tuli vähemmän konkreettisia ehdotuksia. Käänteiseen kysymykseen, mitä ei kannata käsitellä vertaisryhmässä, löytyi nopeasti enemmän aiheita.

Yhden haastateltavan toive oli, että ryhmä keskittyy käsittelemään vain sellaisia aiheita, joihin ryhmän jäsenillä on jonkinlainen vaikutusmahdollisuus. Toinen haastateltava korosti asiassa pysymisen tärkeyttä kommentillaan ” *semmoset yleiset höpinät, [...] että se pitäis niinku pysyä siin asiassa*”. Kolmas vastaaja pohti luottamuskysymystä tässä vaiheessa ja epäili sitä, jääkö ryhmäkeskustelut todella vain ryhmän sisälle.

Sellanen turha jossittelu. Et jos siitä ei oo mitään hyötyä, et se vaan on vähän niinkun kaikkien ajanhukkaa. Et semmossii, mihin niinku ite voi konkreettisesti sitten niinkun vaikuttaa.

Ehkä toi, mu on niinku toi vähän lähinnä toi, miten luottamuksellista keskustelua käydään, et onks mitää sit tavallaa hyötyä, että meneeks se ihan [...] harakoille.

Luottamuksen ohella erästä haastateltavaa arvelutti, suhtautuvatko ryhmän jäsenet arvostavasti toisiinsa vai esiintyykö ryhmässä toisen arvostelua. Vertaisryhmässä paino on nimenomaan vertais-sanalla. Jos lähiesimiehet kokevat kuitenkin kilpailuasetelmaa toisiinsa nähden, avoin, luottamuksellinen ja arvostava keskustelu voi jäädä puuttumaan.

Varmaan se semmonen toisen arvostelu, ni sen nyt vois sitten niinku jättää ihan sivu. Et se ei kuulu välttämättä, se vain vie energiaa silloin siltä.

Kolmannen teeman kysymysryhmällä selvitettiin, minkälaisia toiveita ryhmän jäsenillä on käsiteltävistä teemoista. Ryhmällä ei juuri ollut

ennakkoon teemoja mietittynä. Kaikilla kolmella vastaajalla ajatuksena oli se, että teemat syventyvät ja selkiytyvät, kun ryhmä kokoontuu. Muutama asia kuitenkin mainittiin. Kaksi haastateltavaa ehdotti ryhmälle keskusteluteemoiksi toimitiloihin tulevia muutoksia vuonna 2017 ja kolmas lähiesimies ehdotti ulosoton rakenneuudistuksen käsittelyä. Sen lisäksi yksi haastateltavista toivoi sisäilma-asian käsittelyä mentorointiryhmässä.

Ryhmän käytännötoimintaan liittyen kysyttiin, mitä toiveita lähiesimiehillä on ryhmän fasilitaattorille/toiminnan organisoijalle. Eräs haastateltavista toivoi, ettei fasilitaattori suunnittelisi ohjelmaa pelkästään omien ajatusten mukaisesti vaan, että koko ryhmä osallistuu suunnitteluun tasapuolisesti. Toisen haastateltavan toiveena oli, ettei fasilitaattori asettaisi liian suuria odotuksia ja paineita ryhmän toiminnalle, koska nämä eivät välttämättä toteudu.

Et ei toimi niinku yksin siellä taustalla, että se että yksin toimii ja sitten vaan tulee yks kaks elikkä vois olla vähän yhteistyössä ja kysellä ja näin.

[...] jos sit tehdään niinku kauheen semmonen iso juttu ni toimiiks se sitten. Mä kuvittelin, et jos on hirveen iso juttu, ni onks tavallaan se kuitenkin se henki semmonen, että ihminen pystyy siinä sitten kertomaan. [...] Odotukset liian suuret sit koko tiimiltä ryhmälle sitten.

Haastateltavat toivoivat, että fasilitaattorin rooli mietitään valmiiksi ennakoon ja selkeytetään se sekä fasilitaattorille että ryhmän jäsenille. Vertaisryhmämentoroinnissa fasilitaattori on yksi vertaisista osallistujista, mutta muista poiketen hän järjestää yksin toiminnan muiden toiveiden perusteella.

4.1.2 Kokeneiden esimiesten/mentoreiden haastatteluryhmä

Toisen haastatteluryhmän muodostivat mentorina toimineet kokeneet esimiehet. Haastateltavia esimiehiä oli kaksi. Kokeneilla esimiehillä on molemmilla itsellään kokemusta mentoroinnista ja mentorina olosta.

Molemmat ovat myös tällä hetkellä käynnissä olevan Oikeushallinnon mentorointiohjelman mentoreita.

Kun haastateltavilta kysyttiin mentoroinnin hyödyistä esimiehille, toinen haastateltavista kertoi mentoroinnin tuovan varmuutta, oppia, osaamista ja yhteisöllisyyttä.

Mut kylhän se antaa sitä varmuutta siihen usein niinkun, tietyl tapaa yksinäiseen esimiestehtävään ratkaisijana. [...] Ne säikeet on isoja tai siis tuhansia juttuja, mutta niin tota kokonaisuudessaan varmaan sitä varmuutta, oppia, osaamista ja yhteisöllisyyttä.

[...] löytää ratkaisuja ja vaikei nyt ratkaisua, niin tota, voi niinku saada se oivallisen sen niinku langanpään sitte, että mitä lähtee kerimään ja voiks tän asian muuten nähdä noinkin itse asiassa. Ehkä puhutaan jonkinnäköisistä älynväläyksistä toisen ruokkimana.

Toisen haastateltava piti tärkeimpänä hyötynä esimiehen omaan jaksamista.

[...] semmosta vuorovaikutteista ja siinä pystyy jakamaan niitä omia tuntojaan toisen kanssa ja myöskin siinä saa niinku se mentorikin. [...] Ja aina ku sä kerrot toiselle ihmiselle jotakin, niin sä itse siinä myöskin niinkun, ää, hahmotat ihan eri tavalla sitä tilannetta, ku se, että kun se esimies joutuu aika yksin toimimaan ja niitä ongelmia ratkomaan noissa joka päiväisissä työtehtävissä.

[...] oli ihana et mä sain luottamuksellisesti jollekin kertoa, että miltä must oikeesti tuntuu ja sitten kun se toinen ihminen ymmärsi, että hei mä oon ollut ihan samassa tilanteessa tai m oon ajatellut ihana samalla tavalla. [...] Ois niinku psykologilla käyny.

Hän lisäsi, että mentoroinnin hyötyjen esittäminen voi olla haastavaa, sillä mentorointi ei tuota mitään mitattavaa tulosta. Mentoroinnin hyödyt ja opit tulevat ilmi arkipäiväisessä esimiestyössä ajan kuluessa. Kun haastava tilanne tulee vastaan, niin aktori toivottavasti muistaa asiasta käydyt keskustelut ja osaa toimia tilanteessa varmemmin.

Seuraavat kysymykset kartoittivat vertaismentorointia/vertaistukea käytännössä, miten se kannattaisi järjestää käytännössä. Haastateltavien mukaan käytännön järjestämistä oli vaikea arvioida. Toinen haastateltavista

kertoi, että koko organisaation ilmapiirin tulee olla suotuisa mentorointitoiminnalle. Ylimmän johdon tuki on ehdottoman tarpeellinen mentorointitoiminnan onnistumiselle.

[...] viraston ilmapiirin täytyy olla niinkun suotuisa sellaiselle ja sitten niinku rohkaista.[...] mun mielestä se on välttämätöntä sille elikä tietysti se pitää niinku lähtee mahdollisimman ylhäältä, et ilman muut niinkun, johto ja muiden esimiesten ja tietysti heidän jotka siihen osallistuu, niin heidän tulee niinkun hyväksyä se toimintana.

Molemmat esimiehet olivat sitä mieltä, että vertaistuki kuuluu oleellisesti esimiehen tehtävään ja, että sen voisi määritellä jopa osaksi tehtävänkuva. Esimies ei ole koskaan täysin valmis. Siksi vertaistuki nähtiin jatkumona. Sen lisäksi pohdittiin, pitäisikö tuen olla suunnitelmallista toimiakseen. Toinen haastateltava täsmensi, että vertaistuki voi tapahtua joko pareittain tai ryhmässä. Pääasia kuitenkin on, että ihmiset keskusteleivat yhdessä.

[...] jos sä olet esimies, niin silloin se on niinku osa sitä sun esimiehisyyttä, et sä niinkun olet valmis sellaseen duuniin. Koska niin tota, ei oo kypsä jos ajattelee, että minä pystyn nämä kaikki asiat itse niinkun ratkaisemaan ja hoitamaan.

Lopuksi kolmannen teeman kysymyksissä kysyttiin asioita, joiden takia mentorointi voi epäonnistua ja joita pitäisi tästä syystä välttää. Yhden haastateltavan mukaan mentorointia uhkaavat liian erilaiset toimintatavat käsitellä asioita. Sen lisäksi puhuttiin vastavuoroisuuden toteutumisesta, eli että kaikki ryhmän jäsenet antavat oman panoksensa ja näkemyksensä asioihin eivätkä vain tarkkaile muita jäseniä. Haastateltava näki luottamuksen elinehtona ja itsestäänselvyytenä toiminnan onnistumisen kannalta.

[...] niin se vastavuoroisuus myös niinku toteutuu elikä se et voi tulla niinku sinne semmoseen vertaismentorointiin vaan siten, että sä tarkkailet siellä muita. [...] Sun pitää olla siin mentoroinnissa niinku henges mukana eikä ehkä niinku näin, et sä oot siellä niinkun tarkkailemas muita ja otat sielt ehkä jotain, mutta mahdollisesti niinku kättelet silleen, et jaaha, vai tollon tollasii ongelmii.

Toinen haastateltava koki uhkana mentoroinnille myös toimintakulttuurin. On tärkeää, että mentorointi/vertaistuki hyväksytään osaksi toimintatapaa. Jos näin ei ole, lähtökohdat mentoroinnin onnistumiselle ovat huonot. Sen lisäksi haastateltava mainitsi henkilöiden väliset suhteet, jotka ovat myös mentorointiteorian mukaan ehkä se suurin uhka mentoroinnin onnistumiselle.

4.2 Pilotointimalli virastoon

Haastattelujen ja tietoperustan perusteella tutkija suunnitteli Päijät-Hämeen ulosottoviraston toimiston lähiesimiehille Kupiaksen ja Salon esittelemästä suunnitteluprosessista mukaillun kuvauksen tulevasta vertaisryhmämentorointipilotista. Suunnitteluprosessin eri vaiheiksi muodostuivat mentorointimallin valinta, ohjelmasta tiedottaminen, reunaehdot, mentorointiohjelman suunnittelu, sekä mentoreiden ja aktoreiden valinta.

Ohjelman suunnittelu alkoi johtavan kihlakunnanvoudin kanssa pilottihankkeen osallistujien valinnalla ja hankkeen tavoitteiden määrittelyllä. Sen jälkeen valituille osallistujille ilmoitettiin tulevasta vertaismentorointiohjelmasta lähiesimiesten kuukausipalaverissa keväällä 2016. Kesän aikana myös koko virastolle meni tiedote tulevasta vertaismentorointipilotista, sen osallistujista, aikataulusta ym. Johdon kanssa sovittiin etukäteen ajankäytöstä, sekä muista reunaehdoista.

Päijät-Hämeen ulosottoviraston vertaismentorointiohjelman suunnitteluprosessin kuvaus on esitetty kuviossa 8. Prosessi on esitetty mukaillen Kupiaksen ja Salon esittelemää mentorointiprosessin suunnittelua ja valmistelua kuvaavaa mallia. Suunnitteluprosessi on tehty kevään ja kesän 2016 aikana.

Mentorointimallin valinta	
Mentoroinnin tavoitteet	Lisätä työssä oppimista ja esimiehen työhyvinvointia
Sisäinen vai ulkoinen mentorointi?	Viraston sisäinen mentorointiohjelma, ei ulkopuolisia osallistujia.
Mentori- vai aktorilähtöinen?	Ohjelma perustuu vertaismentorointiin, jossa kaikki oppivat uutta
Ryhmä vai non-stop?	Ohjelma rakennetaan kertaluontoisena toimiston lähiesimiehille
Ketkä mukaan?	Ryhmään kutsutaan toimiston lähiesimiehet 4 henkilöä
Ohjelmasta tiedottaminen	
Esimiesten sitouttaminen ensin	Lähiesimiesten, johtavan voudin ja toimistopäällikön kanssa on sovittu ohjelmasta keväällä 2016
Miksi, mitä ja kenelle?	Tulevasta ohjelmasta on tiedotettu hyvissä ajoin muulle virastolla, tiedote julkaistu heinäkuussa 2016
Laaja ja avoin tiedottaminen	Tiedottaminen tapahtuu viraston sisäisen ilmoitustaulun kautta, jolla julkaistiin tiedote heinäkuussa 2016, myös ryhmän kokoontumiset julkaistaan ilmoitustaululla
Reunaehdot	
Ajankäyttö	Ohjelmaan on lupa käyttää työaikaa sovituissa puitteissa
Muu resursointi	Työnantaja osallistuu rajoitetusti kokoustarjoiluun
Järjestelyiden läpinäkyvyys	Ryhmän tapaamisajankohdat tiedotetaan hyvissä ajoin muulle henkilökunnalle. Ajankohdat sovitaan ryhmän jäsenten ehdoilla
Mentorointiohjelman suunnittelu	
Aloitus- ja lopetusajankohta	syyskuu 2016 - helmikuu 2017
Suosituksatapaamismääristä	Ryhmä kokoontuu kerran kk:ssa yhteensä 6 kertaa
Mentoreille ja aktoreille annettava valmennus ja muu tuki	Ei erillistä valmennus, ellei haastatteluissa tule muuta ilmi
Mentoreiden ja aktoreiden valinta	
Kutsumenettely	Osallistujat on kutsuttu mukaan
Avoin haku	Ei avointa hakua
Kuka organisoi?	Ryhmän toiminnan ja kokoontumiset organisoi eli fasilitoi Veera Haapala

Kuvio 8. Mentorointipilotin suunnitteluprosessin kuvaus.

4.2.1 Mentorointisopimus

Mentorointiteorian mukaan mentorointisopimus on tarpeellista laatia siinä vaiheessa, kun mentorointiohjelmaa suunnitellaan. Sopimuksen sisältö perustuu osallistujien toiveille ja odotuksille ohjelmasta. Päijät-Hämeen ulosottoviraston vertaismentorointiohjelman sopimus on laadittu ohjelman lähiesimiesten haastattelujen perusteella. Sopimus sisältää säännöt, joiden puitteissa toimitaan, ja tulevan suuntaa antavan ohjelmarakenteen niin, että esimerkiksi tapaamisen teemaa on mahdollista muuttaa tarpeen mukaan. Ohjelmarakenteeseen kirjataan tiettyjä haastatteluissa esiin nousseita teemoja keskustelun avaajiksi. Näitä ovat mm. tulevat muutokset toimitiloihin ja ulosoton rakenneuudistus. Työhyvinvointi ja palkitseminen kehityskeskusteluissa otetaan mukaan ohjelmaan.

Tulevan vertaisryhmämentorointipilotin painopisteet ovat ongelmanratkaisussa ja työssäoppimisessa, mutta erityisesti työhyvinvointimentoroinnissa. Ulosoton rakenneuudistuksen myötä lähiesimiesten tehtävä tulee muuttumaan haastavammaksi ja laajemmaksi kuin mihin tähän saakka on totuttu. Pilotti toivottavasti keventää hieman lähiesimiesten kokemaa taakkaa.

Sopimukseen kirjataan ohjelman osapuolet, organisaation tavoitteet mentorointiohjelmalle, jäsenten odotuksen ohjelmalle, yhteisessä työskentelyssä huomioitavat pelisäännöt ja aikataulu sekä alustava rakenne. Sopimus käydään läpi ryhmän kanssa ensimmäisessä vertaismentorointitapaamisessa.

4.2.2 Mentorointiohjelma

Yksi mentorointiohjelman uhkista oli ylibyrokraattinen ohjelma, joka vie luovuuden. Samoin haastateltavat lähiesimiehet toivoivat, ettei mentorointiohjelmasta tehdä liian laajaa, ja luoda sillä liian suuria ennako-odotuksia. Tämän perusteella laadittiin hyvin löyhä ohjelma. Tapaamisiin on kohdistettu alustavasti teemoja keskustelun

herättämiseksi, mutta ohjelmasta voidaan poiketa hyvin joustavasti ja keskittyä kulloinkin pinnalla oleviin aiheisiin, jos ryhmä niin toivoo. Samoin esimerkiksi suunnitellun kävelypalaverin ajankohta valitaan sään ehdoilla. Mentorointiteoriassa ja esimies-mentoreiden haastatteluissa kommentoitiin, että alustava rakenne ohjelman sisällöksi on tarpeellinen.

Vertaismentorointiohjelman kehys			
Tapaa- miskerta	Alustava teema	Ajankohta	Paikka
1.	Mentorointiohjelman pelisäännöt ja rakenne, muut aiheet ”väriterapia”	Syyskuu	Kahvila
2.	Muutosasiat; kieku & URA, toimitila	Lokakuu	Kävelypalaveri
3.	Alaisten kuuleminen uudella tavalla	Marraskuu	Kahvipalaveri
4.	Kehityskeskustelut ja palkitseminen	Joulukuu	Vilhonkatu, iltapäivä
5.	Työhyvinvointi	Tammikuu	Lounaspalaveri
6.	Yhteenveto. Miten jatketaan/jatketaanko?	Helmikuu	

4.1 Pilotin testaus: vertaismentorointiryhmän 1. tapaaminen

Vertaismentorointiryhmä ensimmäinen kokoontuminen oli 29.9.2016. Kaikki osallistujat pääsivät mukaan ja tapaaminen järjestettiin uudessa paikassa poissa virastolta (kuva 1.) Tapaaminen aloitettiin lyhyellä johdannolla siitä, mitä mentorointi on ja mihin sitä voidaan hyödyntää. Sen lisäksi tutustuttiin vielä tarkemmin materiaaliin vertaismentoroinnista. Tapaamisessa käytiin myös läpi ehdotus mentorointiryhmäsopimukselle. Sopimusta muokattiin tavoitteiden ja tapaamiskertojen osalta, joista yksi kerta jätetään pois lomista johtuen. Ryhmälle syntyi myös omia lisätavoitteita virallisten tavoitteiden lisäksi, joita pohditaan pilottiohjelman aikana.



KUVA 1. Vertaismentorointiryhmän ensimmäinen tapaaminen 29.9.2016, aineistoon tutustumista.

Keskustelu oli vilkasta ja sitä syntyi monesta aiheesta. Keskusteltiin ajankohtaisista aiheista, jotka koskettavat jokaisen lähiesimiehen arkea, koska tulevia muutoksia on tiedossa monella alueella. Sen lisäksi ryhmä pohti sitä, miten ryhmä voisi vaikuttaa toiminnallaan työn kehittämiseen ja saada ideoitaan jatkokäsittelyyn. Tapaamiselle varattu aika kaksi tuntia käytettiin tehokkaasti hyödyksi.

Kokemukset tapaamisen lopussa olivat hyvät ja tilaisuus koettiin hyödylliseksi. Kukaan ei kokenut osallistumistaan turhaksi. Yhden osallistujan kommentti oli, että harvoin tulee puhuttua vastaavalla tavalla toisten esimiesten kanssa virastolla. Toisen osallistujan kommentti oli, että tapaaminen herätti ennakkoon epäilyksiä hyödyllisyydestään, mutta jälkepäin osoittautui mielenkiintoiseksi tilaisuudeksi vaihtaa ajatuksia toisen lähiesimiesten kanssa pinnalla olevista aiheista.

Järjestelyihin liittyen todettiin yksimielisesti, että iltapäiväaika on myös jatkossa parempi työjärjestelyiden kannalta. Ajallisesti tapaamisen maksimikestoksi toivottiin kaksi tuntia, sillä sen jälkeen keskustelu saattaa kääntyä aiheiden toistamiseen. Myös tila, jossa tapaaminen järjestettiin eli erään kahvilan erillinen varattava lasikabinetti, oli toimiva ja pidetty. Samassa tilassa voidaan kokoontua vielä uudestaankin jossain vaiheessa ohjelmaa. Tarkoituksena tosin on kokeilla paljon erilaisia kokouspaikkoja ja myös erilaisia kokoustapoja, kuten kaikille osallistujille uusi tapa kävelypalaveri.

Fasilitaattorin näkökulmasta tapaaminen oli myös onnistunut. Asia, joka mietitytti paljon ennakkoon, oli fasilitaattorin ja lähiesimies-osallistujan roolijako. Haastatteluissa useampi haastateltava toivoi fasilitaattorin toimivan yhteisen hyvän eduksi sekä ohjelman sisällön suunnittelussa, että vertaisryhmän tapaamisissa.

Alun virallisen osuuden jälkeen myös fasilitaattorin oli mahdollista keskittyä omaan pohdintaan ja kommentointiin enemmän. Keskustelun edetessä ryhmätilanteissa kuitenkin useimmiten täytyy olla joku ohjaamassa keskustelua. Erityisesti silloin, kun tuntuu, että keskustelu ei etene tai se

on vaarassa lähteä väärään suuntaan. On mielenkiintoista nähdä tulevissa ryhmätapaamisessa, miten nämä kaksi roolia toimivat keskenään. Sen lisäksi avoin kysymys on, tarvitseeko ryhmä ohjailua vai alkaako se kenties toimia enemmän itseohjautuvasti.

5 POHDINTA

5.1 Pohdinta

Kehittämistyön aihe mentorointi on ajankohtainen. Kehittämistyön tavoitteena on selvittää minkälaista vertaismentorointia ulosottoviraston lähiesimiehet tarvitsevat työssään. Se lisäksi tavoitteena on suunnitella heille vertaismentorointiohjelmanpilotti, joka parantaa lähiesimiehen kokemaa työhyvinvointia ja työssäoppimista.

Tutkimuskysymyksenä oli:

- Millainen mentorointiprosessi soveltuu Päijät-Hämeen ulosottoviraston lähiesimiehille?

Vastauksena tutkimuskysymykseen, lähiesimiehille on laadittu puoli vuotta kestävä vertaismentorointiohjelma. Ohjelmalle on tehty mentorointisopimuksella ohjaava kehys, jossa määritellään toimintaperiaatteet, tapaamisajankohdat ja alustavat keskusteluaiheet. Ryhmä voi poiketa keskinäisellä päätöksellä alustavasti sovituista teemoista. Kevyt ohjeistus tuo ryhmälle tarvittavan säännönmukaisuuden, että ohjelma etenee kuukausittain ja tapaamisissa on jokin valmis puheenaihe, mutta ei vie motivaatiota tai laimenna innostusta ylibyrokraattisuudellaan. Tarkoitus oli luoda rento kuukausittainen kohtaamispaikka, jossa esimiehet voivat keskustella vapaasti ja vaihtaa kokemuksia esimiestyössään heränneistä kysymyksistä. Ohjelmapilotti päättyi helmikuussa 2017.

Tämä kehittämishanke on suunniteltu vastaamaan lähiesimiehen muuttuvaan työnkuvaan ja tuleviin muutoksiin ulosoton hallinnonalalla. On ajateltu, että hankkeen mukainen vertaismentorointiryhmä antaa lähiesimiehille vertaistukea, joka parantaa lähiesimiehen kokemaan työhyvinvointia. Sen lisäksi ryhmässä toimiminen lisää työssäoppimista esimiestehtäviin liittyvistä aiheista.

Kaikki eivät koe mentorointia luonnolliseksi tavaksi käsitellä työn tuomia haasteita tai onnen hetkiä. Ongelma saattaa syntyä myös ryhmän jäsenistä. Joku ei halua jakaa haasteitaan kollegan kanssa, ehkä kilpailuasetelman takia ehkä jonkun muun syyn vuoksi. Tällöin mentorointi ei varmasti ole paras tapa oppia ja toisaalta se ei automaattisesti ole myöskään väylä parempaan työhyvinvointiin.

Vertaismentorointipilottiryhmä koostuu saman organisaation lähiesimiehistä. On mielenkiintoista nähdä pilotin päätyttyä, onko osallistujien tausta saman työnantajan palveluksessa etu vai haitta, syntyykö avointa keskustelua haittaavaa kilpailua vai toimiiko ryhmä avoimesti.

Ajankohta kehittämistyölle ja mentorointiohjelman lanseeraamiselle ei ollut paras mahdollinen. Lähiesimiehet olivat kiireisiä loppukesän haastattelujen aikaan. Samoin syksy on perinteisesti kiireistä aikaa ulosottovirastoissa, minkä vuoksi mentorointitapaamiset koettiin ehkä osin aikavarkaina. Parempi ajankohta mentorointiohjelman käynnistämiseksi olisi ollut luultavasti alkuvuosi ja kevät. Tällöin lähiesimiehillä olisi ollut mahdollisesti enemmän aikaa panostaa mentorointiojelmaan.

Luottamuskysymys on tärkeä ryhmän onnistumisen kannalta. Mentorointiteoriassa yksi mentoroinnin epäonnistumisen syy on luottamuksen puute. Jos pari tai ryhmä ei voi käydä luottamuksellista keskustelua, voi tulos jäädä aika pintapuoliseksi.

Mentorointikirjallisuudessa vielä täsmennetään, että ryhmällä luottamuksen rakentamiseen voi kulua vielä pidempi aika kuin mentori-aktori -parilla. Luottamuskysymys oli korostuneesti esillä myös lähiesimiesten haastatteluissa. Jos ryhmä saavuttaa toistensa luottamuksen, keskustelu on avointa ja laajaa. Jos sen sijaan yksi tai useampi ryhmän jäsenistä ei osallistu avoimesti vaan varauksella keskusteluun, lopputulos voi olla pinnallinen.

Sen lisäksi mentorointiohjelman onnistuminen on suurelta osin kiinni osallistujan panoksesta ryhmän tai parin toimintaan ja motivaatiosta

kehittää itseään. Sen johdosta on suositeltavaa, että mentorointiohjelmaan pitäisi olla aina haku aktorin puolelta. Tällöin motivaatio ja henkilön kiinnostus mentorointiin on varmistettu. Innostunut mentori voi sen sijaa löytyä kutsuttunakin. Ryhmämentorointikin toimisi todennäköisesti tehokkaimmin, kun kaikki ryhmän jäsenet olisivat itse hakeutuneet ryhmään ja sitoutuneet sen tavoitteisiin ja toimintaan.

Yksilön lisäksi organisaation suhtautumisella mentorointiin on paljon merkitystä. Johdon on oltava mentoroinnin taustalla vahvasti, samoin koko organisaation hyväksyntä on tärkeää. Puhutaan jopa, että joissakin organisaatioissa luodaan mentorointikulttuuri osaksi koko työyhteisöä. Virastomme johto tukee tätä kehittämishanketta omalta osaltaan ja näkee mentoroinnin toimivana tapana kehittää yksilöä ja sen myötä myös virastoa.

Ongelmallista tämän kehittämistyön tekemisessä oli kahdessa eri roolissa toimiminen. Toimiminen tasavertaisena vertaislähiesimiehenä muiden joukossa ja samaan aikaan ryhmän toiminnan fasilitaattorina oli haastava asetelma. Ideaali tilanne ryhmän toiminnan kannalta olisi se, että fasilitaattorina toimisi joku täysin ulkopuolinen henkilö. Näin täydellinen tasavertaisuus toteutuisi ryhmän sisällä ja kaikki ryhmän jäsenet voisivat keskittyä vain ryhmässä toimimiseen eikä energiaa kuluisi muuhun ylimääräiseen järjestelyyn. Fasilitaattoriteorian mukaan fasilitaattorin täytyy olla neutraali toimija, joka ei vaikuta omalla toiminnallaan tapaamisen sisältöön, tai sen lopputulokseen. Lähiesimies-osallistujan taas on aiheellista toimia aktiivisesti ryhmässä, että ryhmä ja henkilö itse, hyötyvät vertaisryhmämentoroinnista.

Ensimmäisen vertaisryhmän tapaamisen perusteella voi todeta, että kahdessa roolissa toimimisesta selviää. Kokouksen alussa korostui fasilitaattorin rooli mentorointisopimusta ja muita käytännön yksityiskohtia läpikäytäessä, mutta alun jälkeen saattoi paneutua enemmän myös osallistuvan lähiesimiehen rooliin.

Aiheena vertaisryhmämentorointi sopii hyvin normaalisti melko yksinäistä esimiestyötä tukemaan. Sekä teorian että haastattelujen mukaan vertaistuki toistuu monen esimiehen toivelistalla. Jokainen esimies tietää, että työssä tulee vastaan haastavia tilanteita, jotka esimiehen on kuitenkin jollain lailla ratkaistava. Se, että saa tukea ja vahvistusta toimilleen ja ajatuksilleen, auttaa esimiestä arkityössä.

Tällainen vertaismentorointiryhmä voisi olla hyödyllinen myös muissa ulosottovirastoissa, sillä samat tulevat muutokset koskevat yhtä lailla muiden virastojen esimiehiä. Käytännön tapaamisten kannalta on kuitenkin ehkä suositeltavaa, että ryhmä kootaan oman viraston esimiehistä

5.2 Työn arviointi

Kananen (2008, 123) kertoo tutkimuksen arvioinnissa käytettävän termejä validiteetti ja reliabiliteetti. Hirsjärven ja Hurmeen (2006, 189) mukaan reliaabelius kvalitatiivisesti aineistoa analysoitaessa koskee tutkijan toimintaa eli kuinka luotettava tutkijan analyysi materiaalista on. Reliaabeliutta arvioidessa selvitetään, onko kaikki käytettävissä oleva aineisto otettu huomioon ja onko tiedot litteroitu oikein. On myös tärkeää, että tulokset heijastavat tutkittavien ajatusmaailmaa.

Tämän tutkimuksen analyysityössä on hyödynnetty kaikki olemassa oleva haastattelumateriaali ja pilottihanke on rakennettu sen aineiston perusteella. Aineisto on litteroitu sanatarkasti ja teemoiteteltu tavoitteen mukaisesti. Haastattelujen tulokset heijastavat vastaajien ajatusmaailmaa haastatteluhetkellä. Hirsjärvi ja Hurmes (2006, 189) kuitenkin muistuttavat, että ihmisten käsitykset vaihtelevat samastakin kohteesta melko lyhyenkin ajan kuluessa.

Validiuden toteamiseen kvalitatiivisessa tutkimuksessa on olemassa kaksi pääasiallista toimintatapaa. Triangulaatiossa yhdellä menetelmällä, tässä tapauksessa haastattelemalla, saatuja tietoja vertaillaan muista lähteistä

saatuihin tietoihin. Kun saadaan tietty yksimielisyys aikaan, voidaan katsoa, että henkilön antama tieto, käsitys tai tulkinta on saanut riittävästi vahvistusta. Toinen vaihtoehto on osoittaa vastaavuus tutkijan tulkintojen ja tutkittavien tulkintojen välillä. (Hirsjärvi & Hurme 2006, 189.)

Triangulaatiota hyödyntäen voidaan sanoa, että haastateltavien, erityisesti kokeneiden esimies-mentoreiden, vastaukset vastasivat hyvin mentorointikirjallisuutta. Samankaltaiset asiat toistuivat sekä kahden haastattelun vastauksissa että mentorointiteoriassa. Lähiesimiesten haastatteluissa pääpaino oli heidän toiveissa tulevalle pilottiohjelmalle, joten siihen suoraan sovellettavaa teoriaa ei ole.

Haastateltavien valinnassa kiinnitettiin huomiota siihen, että haastatteluissa saadaan selville osallistujien toiveet ja konkreettisia teemoja pilotin sisältörunkoon ja toisaalta ideoita siihen, minkälaisia hyötyjä mentoroinnilla voidaan saavuttaa ja miten vältetään mentoroinnin karikot. Lähiesimiesten haastateltavien ryhmä oli sopiva sellaisenaan. Kokeneiden esimies-mentoreiden ryhmä olisi voinut olla laajempikin, jolloin olisi saatu mahdollisesti vielä enemmän ideoita onnistuneen mentorointiohjelman rakentamiseen.

Haastattelukysymyksiä oli melko vähän molemmilla haastatteluryhmillä. Suunnitelmana oli, että laajat kysymykset ohjaavat alkuun, jonka jälkeen syntyy paljon keskustelua ja pohdintaa myös muista aiheeseen liittyvistä asioista. Näin ei kuitenkaan käynyt jokaisen kysymyksen kohdalla. Osin sitä selittää haastattelijan kokemattomuus lähteä syventämään keskustelua niukkojen vastausten kohdalla esittämällä enemmän tarkentavia jatkokysymyksiä.

Mentorointi ja erityisesti vertaismentorointi ei ollut käsitteenä kaikille haastateltaville ennalta tuttu. Vertaismentoroinnin käsitettä avattiin hieman haastattelukutsussa, ja itse haastattelu aloitettiin määritelmällä vertaismentoroinnista. Joidenkin haastatteluvastausten perusteella ja pilotin ensimmäisen kokouksen jälkeen selvisi, että vertaismentoroinnin sisältöä ei oltu avattu ennakkoon riittävästi haastateltaville, vaan se olisi

vaatinut täsmennystä esimerkiksi siitä minkälaisia tuloksia vertaismentoroinnilla voidaan tavoitella. Tähän tarkoitukseen olisi sopinut oivallisesti mentorointikirjallisuudessa mainittu työpaja -tyyppinen perehtyminen aiheeseen.

Haastattelut olivat asianmukaisesti toteutettu. Haastattelukutsut lähetettiin hyvissä ajoin ja kutsuissa avattiin jo haastattelun sisältöä. Näin haastateltavat osasivat pohtia asioita ennakkoon. Tämä toimikin mainiosti osan kohdalla, asioita oli pohdittu ennakkoon ja vastaukset olivat laajoja. Haastatteluja ohjasi sama kysymysrunko, jolloin vastaukset ovat keskenään vertailukelpoisia. Paikkavalinta oli onnistunut, ja tämän johdosta haastattelujen tallentaminen onnistui. Ääni kuului selkeästi, ja litterointikin onnistui sanatarkasti.

5.3 Aiheita jatkotutkimukselle

Kehittämishankkeelle mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe voisi olla käynnissä olevan pilottiohjelman vaikutukset lähiesimiesten osaamiseen ja heidän kokemukseensa työhyvinvoinnista, onko vertaismentoroinnin jatkamiselle perusteita. Onko ko. teemoissa tapahtunut vertaisryhmämentorointiohjelman jälkeen jotain muutosta? Erilaisia vaihtoehtoja pilotin jälkeiselle ajalle ovat esimerkiksi seuraavat skenaariot

- Ohjelman jälkeen on jatkettu säännöllisiä tapaamisia
- Ohjelman jälkeen osa tai kaikki lähiesimiehet ovat jatkaneet epävirallisia mentorointi- ja vertaistukiyhteistyötä
- Ryhmä on palannut normaaliin arkeen, eikä mentorointi tai vertaistuki ole jatkunut millään tavalla ohjelman jälkeen, eikä se ole tullut osaksi esimiesten arkea

Pilotoidun vertaismentorointiohjelman analysoinnin lisäksi voidaan selvittää, voidaanko mentorointia hyödyntää laajemmin koko viraston työssä. Voidaanko perehdyttämistä mieltä uudella tavalla? Onko ehkä

käänteismentoroinnille tarvetta tai hiljaisen tiedon siirtämiselle talteen
mentoroinnin avulla? Entä voidaanko mentoroinnista tehdä luonteva osa
myös meidän organisaatiokulttuuriamme?

LÄHTEET

Ahlroth, M. & Havunen, R. 2015. Pomo puun ja kuoren välissä. Helsinki: Talentum.

Bench, M. 2003. Career Coaching: An Insider's Guide 1st Edition. Palo Alto: Davies-Black Publishing.

Clifford, J. & Thorpe, S. 2007 Workplace Learning and Development : Delivering Competitive Advantage for Your Organization. London, GB: Kogan Page [viitattu 16.12.2016]. Saatavissa: <http://www.ebrary.com>

Cunningham, I., Dawes, G., & Cunningham, I. 2016. The Handbook of Work Based Learning. Abingdon, Oxon, GB: Gower [viitattu 24.9.2016]. Saatavissa: <http://www.ebrary.com>

Garvey, B., Stokes P. & Megginson D. 2014. Coaching and mentoring – theory and practise. Lontoo: SAGE Publications Ltd.

Guptan, S. U. 2006. Mentoring. New Delhi : Sage Publications Pvt. Ltd. [viitattu 15.12.2016]. Saatavissa: <http://www.ebrary.com>

Harju, K. & Kallasvuo, A. 2007. Esimiehen huoltokirja. Helsinki: Edita Publishing Oy

Heikkinen, H.L.T., Heikkinen, H.L.T., Jokinen, H., Markkanen, I. & Tynjälä, P. 2012. Osaaminen jakoon: vertaisryhmämentorointi opetuslalla. Opetus 2000. Jyväskylä: PS-kustannus.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2006. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. 4. painos. Helsinki: Yliopistopaino.

Jennigs, C. 2011. Social & Workplace Learning through the 70:20:10 Lens. [viitattu 16.10.2016]. Charles Jenningsin blogiteksti. Saatavissa: <http://charles-jennings.blogspot.fi/2011/08/social-workplace-learning-through.html>

Jennings, C. 2016. The Power of Reflection in an Ever-Changing World. [viitattu 17.9.2016]. Charles Jenningsin blogiteksti. Saatavissa: <http://charles-jennings.blogspot.fi/2016/07/the-power-of-reflection-in-ever.html>

Juuti, P. & Rovio, E. 2010. Keskusteleva johtaminen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Järvensivu, A., Kervinen, H. & Syrjä, S. 2011. Esimiehen työhyvinvointi. Tampereen yliopisto Työelämän tutkimuskeskus, [viitattu 9.7.2016 ja 12.7.2016]. Saatavissa: http://www.uta.fi/yky/tutkimus/wrc/index/Verkkoversio_esimiehenty%C3%B6hyvinvointi_web.pdf

Kananen, J. 2008. Kvali. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.

Kantojärvi, P. 2012. Fasilitointi luo uutta: Menesty ryhmän vetäjänä. Helsinki: Talentum.

Karjalainen, M. 2010. Ammattilaisten käsityksiä mentoroinnista työpaikalla. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Opinnäytetyö/väitöskirja.

Kauma T., Nissén-Feldt M., Penttilä E., Raatikainen S., Siikaniemi L. 2015, Opitaan yhdessä! Loppuraportti [viitattu 4.9.2016]. Saatavissa: <http://www.salpaus.fi/70-20-10-opitaan-yhdessa/Documents/70-20-10-opitaan-yhdessa-opas-2015-CC.pdf>

Kupias, P. & Salo, M. 2014. Mentorointi 4.0. Helsinki: Talentum.

Lankinen P., Miettinen, A. & Sipola, V. 2004. Kehitä osaamista – hyödynnä kokemusta. Helsinki: Talentum.

Lick, D. & Mullen, C. A. 2002. New Directions in Mentoring : Creating a Culture of Synergy. London, US: Routledge [viitattu 24.9.2016]. Saatavissa: <http://www.ebrary.com>

Maukonen, E. 2015. Vertaismentorointi esimiestyön tukena, yamk opinnäytetyö. Jyväskylän ammattikorkeakoulu [viitattu 19.07.2016].

Saatavissa:

<http://theseus.fi/bitstream/handle/10024/89361/Maukonen%20Elina.pdf?sequence=1>

Mikkonen, E. 2013. Mentorin jäljillä. Oikeusministeriön Arkea & Ajatuksia - sivut 25.9.2013 [viitattu 16.10.2016]. Saatavissa:

<https://oikeus.fi/arkeajaatuksia/fi/index/kehittaminen/mentorinjaljilla.html>

Mumford, J. & Roodhouse, S. 2010. Understanding Work-Based Learning. Farnham, GB: Gower [viitattu 18.09.2016] Saatavissa:

<http://www.ebrary.com>

Oikeusministeriön hallinnonalan henkilöstöstrategia 2012- 2016. 2012.

Oikeusministeriö [viitattu 16.10.2016]. Saatavissa: Päijät-Hämeen ulosottoviraston sisäiseltä intra-sivulta.

Oikeusministeriön hallinnonalan henkilöstöstrategia 2012–2016. [viitattu 30.08.2016]. Saatavissa: Ulosottolaitoksen sisäiseltä intrasivulta.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro.

Osaaminen muutoksessa. 2009. Valtionkonttori, Kaiku-palvelut [viitattu 12.07.2016]. Saatavissa:

<http://www.valtiokonttori.fi/download/noname/%7BC115D588-F102-42A9-9F8A-D82EAB69FD66%7D/77839>

Raelin, J. 2008. Work-Based Learning : Bridging Knowledge and Action in the Workplace. Hoboken, US: Jossey-Bass [viitattu 24.9.2016].

Saatavissa: <http://www.ebrary.com>

Ristikangas, V., Clutterbuck, D., Manner, J. & Heiskanen, M. 2014. Jokainen tarvitsee mentorin. Helsinki: Kauppakamari.

Ruderman, M. & Ohlott, P. 2002. Standing at the Crossroads: Next Steps for High Achieving Women. San Francisco: Jossey-Bass A Wiley Company

Shea, G. & Gianotti, S. 2009. Mentoring : Make It a Mutually Rewarding Experience. 4. painos. N.Y. : Axzo Press. [viitattu 15.12.2016]. Saatavissa: <http://www.ebrary.com>

Shea, G. F. Woodbury, D. & Pittsley, B. 2001. Mentoring. Menlo Park, US: Course Technology / Cengage Learning. [viitattu 18.9.2016]. Saatavissa: <http://www.ebrary.com>

Soukka, T. 2014. Vertaistuen merkitys esimiehen työssä jaksamiseen, yamk opinnäytetyö, Tampereen ammattikorkeakoulu [viitattu 19.7.2016]. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201405107024>

Tucker, K. 2007. Establishing a Mentoring and Coaching Programme. Randburg, ZA: Knowres Publishing [viitattu 23.9.2016]. Saatavissa: <http://www.ebrary.com>

Tuomi, J., Sarajärvi A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi 6. uud. laitos. Helsinki: Tammi.

Valtakunnanvoudinvirasto 2014. Toteuttamissuunnitelma 31.12.2014. [viitattu 16.10.2016]. Saatavissa: http://www.valtakunnanvoudinvirasto.fi/material/attachments/vvv2/vvvliitteet/i9zwzZZ39/Toteuttamissuunnitelma_31.12.2014.pdf

Zachary, L.J. 2005. Creating a mentoring culture: the organization's guide. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

6 LIITTEET

LIITE 1. Haastattelurunko 1. toimiston lähiesimiehet

LIITE 2. Haastattelurunko 2. kokeneet esimiehet/mentorit

LIITE 3. Vertaisryhmämentoorintisopimus

HAASTATTELURUNKO RYHMÄ 1. TOIMISTON LÄHIESIMIEHET

Vertaisryhmämentoroinnin määritelmä:

Vertaismentorointiryhmä koostuu vertaisista, jolla on samankaltainen oppimisen tarve tai intressi. Vertaisryhmä on itseohjautuva, se luo oman ohjelman ja pitää huolen siitä, että jokaisen jäsenen tarpeet on kohdattu. Ryhmä pyrkii hyötymään jäsenten tietämyksestä, asiantuntemuksesta ja kokemuksesta (Lois Zachary)

Taustatiedot:

Ammatti

Kokemus esimiestehtävistä

Vertaistuki:

Saatko tällä hetkellä vertaistukea? Minkälaista ja mistä, kuinka usein?

Mistä asioista on hyödyllistä keskustella toisten esimiesten kanssa? Onko keskustelua toisten esimiesten kanssa ollut?

Miten vertaisryhmämentorointi olisi hyvä toteuttaa?

Mitä odotat fasilitaattorilta eli ryhmän järjestäjältä?

Onko mielessä jo teemoja, joita olisi hyvä käsitellä vertaismentorointiryhmässä?

Entä, onko mielessä teemoja, joita ei kannata käsitellä vertaismentorointiryhmässä?

Herääkö sinulle jotain epäilyksiä tulevasta vertaisryhmämentorointiohjelmasta?

Minkälaisesta vertaismentorointiohjelmasta sinulle olisi hyötyä eniten?

Haluatko tarkempaa ohjeistusta/opastusta vertaisryhmässä toimimiseen?

HAASTATTELURUNKO RYHMÄ 2. KOKENEET ESIMIEHET/MENTORIT

Vertaisryhmämentoroinnin määritelmä:

Vertaismentorointiryhmä koostuu vertaisista, jolla on samankaltainen oppimisen tarve tai intressi. Vertaisryhmä on itseohjautuva, se luo oman ohjelman ja pitää huolen siitä, että jokaisen jäsenen tarpeet on kohdattu. Ryhmä pyrkii hyötymään jäsenten tietämyksestä, asiantuntemuksesta ja kokemuksesta (Lois Zachary)

Taustatiedot:

Ammatti

Kokemus esimiestehtävistä

Vertaistuki ja mentorointi:

Minkälaista kokemusta sinulla on mentoroinnista? Mitä mentorointi on antanut?

Mitä mieltä olet esimiesten keskinäisestä vertaistuesta?

Mitä hyötyjä se voi antaa?

Miten se olisi parasta toteuttaa?

Miten välttyään siltä, ettei vertaistuki/vertaismentorointi toimi?

Vertaisryhmämentorointisopimus

Tavoitteet vertaismentorointiryhmälle
<ul style="list-style-type: none"> - Työhyvinvointia esimiehelle - Työssäoppiminen; esimiestehtävät

Yhteisessä työskentelyssä huomioitavia pelisääntöjä
<ul style="list-style-type: none"> - Luottamus, luottamus, luottamus. - Asiat käsitellään asioina, ei välttämättä henkilöiden kautta. - Toisia ei arvostella, vaan arvostetaan. - Keskitytään niihin asioihin, joihin meillä on valtuudet vaikuttaa. - Rohkeutta kertoa juuri sen verran kuin on itselle sopivaa. - Ryhmä on tasavertainen kaikin tavoin. - Ryhmän ilmapiiri on ratkaisukeskeinen ja positiivinen. Ryhmä ei jää rypemään negatiivisuuteen.

Tapaa- miskerta	Alustava teema	Ajankohta	Paikka
1.	Mentorointiohjelman pelisäännöt ja rakenne, muut aiheet; värit työelämässä	Syyskuu	Kahvila
		Lokakuu	
2.	Muutosasiat; kieku & toimitila Alaisten kuuleminen uudella tavalla	Marraskuu	Kävelypalaveri
3.	Kehityskeskustelut ja palkitseminen	Joulukuu	Vilhonkatu
4.	Työhyvinvointiasiat, URA	Tammikuu	Lounaspalaveri
5.	Loppuyhteenveto, miten jatketaan?	Helmikuu	Kahvila

Pvm 29.9.2016